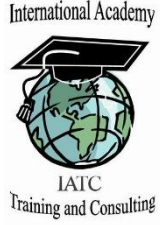


الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

حل المشكلات واتخاذ القرار

عبدالرحمن عبدالوهاب

عبدالرحمن عبدالوهاب



The Center For
Accelerated Learning



mindSYSTEMS!



Institut für strategische Kommunikation



www.alabdulwahab.net



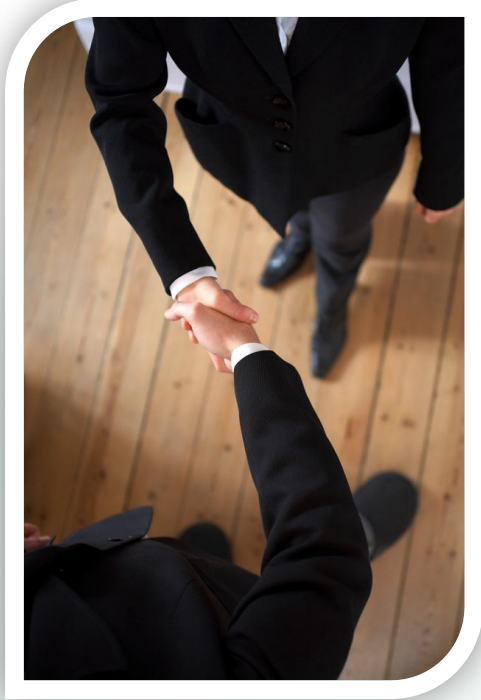
ممارسة وخبرة في التدريب لأكثر من ٢٠ سنة
درب عشرات الآلاف من المتدربين داخل وخارج السعودية
يقدم خدمات المشورة والتدريب للعديد من الشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية في المملكة وخارجها
خبير ومستشار معتمد في تطوير أداء الأفراد والمنظمات
حاصل على العديد من الاعتمادات المحلية والدولية من أعلى الجهات
مدرب مدربين معتمد من الأكاديمية الدولية للتدريب والاستشارات (أمريكا)
مدرب معتمد من الاتحاد العالمي للبرمجة اللغوية العصبية (أمريكا)
مدرب معتمد من معهد نظم العقل للاتصال الاستراتيجي (ألمانيا)
دبلوم تدريب المدربين من كلية أميرالد (بريطانيا)
دبلوم المدرب المحترف من الإتحاد العالمي للمدربين
الرخصة الدولية في التدريب من الإتحاد العالمي للمدربين المحترفين
مدرب ومستشار معتمد في (مقياس هيرمان للتفكير) من مؤسسة هيرمان العالمية (بريطانيا)
مدرب ومستشار معتمد في (العوامل الخمس للشخصية-بيغ فايف) من الأكاديمية البريطانية لتطوير الموارد البشرية (بريطانيا)
مدرب ومستشار معتمد في (نظام أبعاد السلوك-دسك) من الأكاديمية البريطانية لتطوير الموارد البشرية (بريطانيا)
مدرب معتمد في برنامج التعلم السريع من مركز التعلم السريع (أمريكا)
مدرب معتمد في برنامج (الكورت، القبعات الست، تريز) من مركز ديونو لتعليم التفكير
مدرب معتمد في تنمية مهارات الحوار من مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني
مستشار معتمد في الحوار الأسري من مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني
دبلوم استشاري تطوير الأفراد من الأكاديمية البريطانية لتطوير الموارد البشرية (بريطانيا)
مستشار شخصي (كوتش) من الإتحاد العالمي لكوتش المحترف
مستشار في تطوير الأداء (كوتش) من الإتحاد العالمي لكوتش المحترف
مدرب ومستشار وباحث في السعادة المؤسسية
مرشد تربوي معتمد لمرحلة المراهقة من مركز التنمية النفسية والاجتماعية
مدرب معتمد من أكاديمية إعداد المدربين
مدرب معتمد من المدرسة الكندية للمدربين
مدرب معتمد من وزارة التربية والتعليم
مدرب ومستشار لعدة جهات ومؤسسات ومنظمات داخل وخارج المملكة

معلومات إدارية

- مدة البرنامج..
- الاستراحة...
- طريقة تقديم البرنامج...
- الجوال ..



تعارف



- من أنا؟
- ماذا أريد من البرنامج؟
- ما هو أهم قرار اتخذته وندمت عليه؟
- ما هو أهم قرار لم تتخذه، وندمت على ذلك؟



التقييم القبلي

توقعاتك من البرنامج ..



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

فرغ كوبك



المجموعات



المجموعات

اسم المجموعة		logo
توزيع الأدوار		
م	الدور	الاسم
١	قائد المجموعة	
٢	المحفز	
٣	ضابط الوقت	
٤	مسؤول ركن المجموعة	
٥	أخصائي السعادة	
٦		
٧		
قوانين الفريق: مثل (التعاون، الحضور المبكر، تقبل الآراء).. الخ		

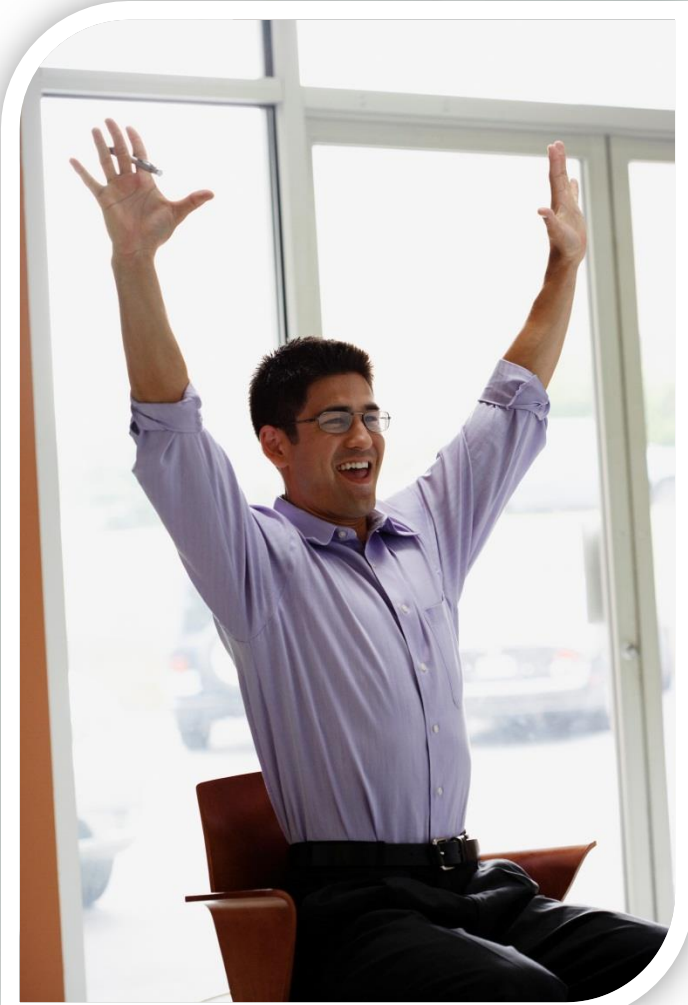
قراءة كتب الطبخ لوحدها ، لن تجعل منك طباخاً ماهراً ..



مهم جداً

لكي تتعلم ..

لا تكتفي بالاستماع والمشاهدة .. كن متفاعلاً
ومشاركاً في الأنشطة والتمارين والتطبيقات



استمتع

خارطة البرنامج



الهدف العام من البرنامج

الهدف العام من البرنامج

تمكين المشاركين من امتلاك المهارات والأساليب العلمية اللازمة لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات بفعالية في بيئات العمل الحديثة، بما يساهم في رفع جودة الأداء المؤسسي وتحقيق النتائج المستهدفة.

الأهداف التفصيلية

بنهاية البرنامج، سيكون المتدرب بإذن الله قادراً على:

- تمييز الفرق بين المشكلة والقرار، وفهم العلاقة بينهما.
- فهم طبيعة المشكلات والقرارات في بيئة المنظمات غير الربحية، وتمييزها عن السياقات الربحية.
- تطبيق منهجيات وخطوات علمية منظمة لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- استخدام منهجيات وأدوات تحليلية فعّالة.
- توليد البدائل والحلول باستخدام تقنيات التفكير الإبداعي.
- مقارنة وتقييم البدائل من خلال معايير منطقية ومصفوفات تحليل.
- اختيار البديل الأنسب وتنفيذ القرار بفعالية وفق خطة واضحة.
- مراقبة نتائج القرار وتحسينه باستمرار.
- تعزيز مهارات التفكير النقدي والتعاوني في حل المشكلات واتخاذ القرار الجماعي.
- معرفة مراحل تطور الفريق وإدارة الصراع في فرق العمل.
- تعزيز ثقافة العمل التشاركي في اتخاذ القرار داخل الفرق متعددة الأطياف (موظفون، متطوعون، مستفيدون).
- ربط مفاهيم البرنامج بالواقع الفعلي للمنظمات غير الربحية من خلال دراسات حالة واقعية وتطبيقات ميدانية.

مقدمة

في بيئات العمل الحديثة، لم تعد المشكلات حالات استثنائية، بل أصبحت واقعاً يومياً يتطلب من الأفراد والفرق والمؤسسات امتلاك مهارات تحليلية وذهنية متقدمة. فالتحديات التي تواجه المنظمات لم تعد تقليدية أو نمطية، بل تتسم بالتعقيد والتسارع والتداخل بين العوامل التقنية والبشرية والاقتصادية.

ومن هنا، يبرز حل المشكلات كواحدة من أهم المهارات القيادية والإدارية، ويأتي اتخاذ القرار كركيزة مكملة لها، إذ لا يكفي أن نعرف المشكلة، بل يجب أن نملك القدرة على اتخاذ قرارات عملية، مدروسة، وفي الوقت المناسب.

أهم المحاور

- مهارات تحليل المشكلات في العمل المؤسسي.
- تقنيات الحلول الإبداعية.
- منهجيات التفكير النقدي واتخاذ القرار.
- أدوات وتقنيات حل النزاعات داخل الفرق.
- التوازن بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة.
- إدارة الأزمات واتخاذ القرار في الظروف الطارئة.
- تطبيقات عملية وحالات دراسية.

الوحدة الأولى



مقدمة حول البرنامج

الهدف العام

التعرف على المفاهيم العامة المرتبطة بالبرنامج، وإدراك أهمية مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار في بيئة المنظمات غير الربحية.

مفهومك عن المشكلة؟؟؟



المشكلة

مفهومك عن المشكلة؟؟؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المشكلة

هي فجوة بين الوضع الحالي والوضع المأمول، أو هي انحراف عن المسار الطبيعي للأداء، يتطلب تدخلاً واعياً لتحليله والتعامل معه.

وقد تكون المشكلة:

- واضحة ومباشرة (مثل: تأخر في التسليم).
- أو معقدة وغامضة (مثل: انخفاض الرضا الوظيفي أو زيادة معدل دوران الموظفين).



مفهومك عن اتخاذ القرار؟؟؟



اتخاذ القرار



مفهومك عن اتخاذ القرار؟؟؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

اتخاذ القرار



عملية اختيار بين بدائل لتحقيق هدف

- عملية منظمة تقوم على أسلوب علمي (ليست عشوائية).
- هناك خياران أو أكثر من البدائل.
- وجود هدف ونتيجة نسعى للوصول لها.

ما هو القرار وما ليس بقرار

ما هو بالقرار:

- وفقاً للقاموس، فعل "يقرر" يعني: يحدد، ينهي، يحل، يحسم، يجزم.
- واسم "قرار" فهو يعني: الحسم، الجزم، الحل .. الخ
- والفاعل هو صانع القرار والذي يكون في موقف قوة.
- والأصل لكلمة "القرار" في اللغة الإنجليزية (Decision) مشتقة من الكلمة اللاتينية (decisio)، يعني الإزالة وهو ما يعنيه القرار بالفعل وهو إزالة الفوضى المحيطة وتمكين الشخص من رؤية الطريق لتحقيق هدف ما. واتخاذ قرار أو مجموعة قرارات والسير بهذا الطريق.

ما ليس بقرار:

- عندما تكون الأحداث تأخذ مجراها كيفما اتفق، فهذا ليس بقرار.

الفرق بين حل المشكلات واتخاذ القرار

على الرغم من العلاقة القوية بين حل المشكلات واتخاذ القرار، إلا أنه لا يمكن اعتبارهما مترادفين. فوجود قرار لا يعني بالضرورة وجود مشكلة، لكن وجود مشكلة يتطلب دوماً اتخاذ قرار.

العنصر	حل المشكلات	اتخاذ القرار
التعريف	عملية تحليل موقف غير مرغوب به هدف فهم أسبابه والتعامل معه	عملية اختيار أفضل بديل من بين خيارات متعددة لتحقيق هدف معين
الهدف	فهم سبب المشكلة والتعامل مع جذورها	اختيار الخيار الأنسب لتحقيق نتيجة محددة
الخطوات	تتضمن التشخيص، التحليل، توليد البدائل	تركز على المفاضلة والاختيار والتنفيذ
الطبيعة	تحليلية – استكشافية	حاسمة – تنفيذية
النتيجة	تحديد الأسباب ووضع الحلول الممكنة	تنفيذ قرار مدروس بناءً على تقييم البدائل

العلاقة بين حل المشكلات واتخاذ القرار

- حل المشكلات يسبق اتخاذ القرار:
لا يمكن اتخاذ قرار فعال ما لم يتم فهم المشكلة وتشخيصها بدقة، فالمشكلة هي الشرارة الأولى التي تدفعنا لاتخاذ قرار.
- المشكلة تتطلب قراراً:
بعد تحديد جذور المشكلة وتحليلها، نحتاج إلى اتخاذ قرار عملي بشأن كيفية التعامل معها (ما الحل؟ من سينفذ؟ متى؟).
- جودة القرار تعتمد على فهم المشكلة:
كلما كان فهمنا للمشكلة أعمق، كانت القرارات أكثر فاعلية وأقل احتمالية للفشل أو التسبب في مشكلات جديدة.

الفرق والعلاقة بين حل المشكلات واتخاذ القرار

أمثلة:

(منظمة غير ربحية تواجه تراجعاً في تفاعل المتطوعين)

- حل المشكلة: تحليل الأسباب (توقيت الفعاليات؟ ضعف التحفيز؟).
- اتخاذ القرار: اختيار أحد الحلول (إعادة جدولة، مكافآت رمزية، تطوير التواصل).

(انخفاض إنتاجية الموظفين في فريق عمل)

- حل المشكلة: تحليل الأسباب (ضعف التواصل أو عدم وضوح المهام).
- اتخاذ القرار: اختيار أحد الحلول (إعادة توزيع الأدوار، تقديم تدريب داخلي).

أهمية مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

في بيئة المنظمات غير الربحية، تشكل مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار عنصراً حاسماً، وتزداد هذه الأهمية بسبب:

- طبيعة الأهداف الإنسانية والاجتماعية
- القرارات لا تُبنى على الربح، بل على تحقيق قيمة مجتمعية.
- أي خطأ في التشخيص أو التقدير قد ينعكس على حياة أفراد وفئات ضعيفة.
- محدودية الموارد وتعدد المطالب
- غالباً ما تعمل هذه المنظمات بميزانيات محدودة ومتطوعين.
- لذلك تتطلب قرارات دقيقة لتخصيص الموارد بشكل عادل وفعال.
- تنوع الأطراف المعنية (Stakeholders)
- المستفيدون، المتبرعون، المتطوعون، الجهات الرقابية.
- كل طرف له توقعات وأولويات، مما يزيد من تعقيد المشكلات والقرارات.
- ضرورة الموازنة بين الأثر والشفافية
- تتطلب المشكلات في هذا السياق حلولاً تأخذ بعين الاعتبار الأثر الاجتماعي والرقابة والمساءلة من الجهات ذات العلاقة.
- اتخاذ القرار لا يعني فقط الحل، بل ضمان القبول والوضوح.
- الاستجابة للأزمات المجتمعية والظروف الطارئة
- الأزمات مثل الكوارث، والأوبئة، والنزاعات، تتطلب سرعة في اتخاذ القرار، دون التخلي عن جودة التفكير.
- ضمان الاستدامة والسمعة
- الحلول والقرارات المدروسة تعزز من استدامة البرامج، وثقة المجتمع بالمنظمة.



(Peter F. Drucker)

“

إن التركيز في العقدين القادمين
سيكون على فهم وتوضيح
عملية اتخاذ القرارات أكثر من أي
عنصر آخر في الإدارة لأهميته
في تحقيق الفعالية والكفاءة..

”

سمات القرار الجيد

١. واضح ومحدد الهدف: يرتبط بمشكلة أو غاية محددة بوضوح، بدون غموض في المقصود أو النتائج المتوقعة.
٢. مبني على بيانات وتحليل منطقي: يستند إلى معلومات موثوقة، وتحليل واقعي للبدائل والنتائج المحتملة.
٣. متوازن بين الكفاءة والفعالية : استهلاك أقل للموارد (كفاءة)، وتحقيق الهدف بأعلى أثر (فعالية).
٤. ملائم من حيث التوقيت: يُتخذ في الوقت المناسب دون تسرع أو تأخير يضر بالنتائج.
٥. يراعي الأطراف المعنية (Stakeholders): يأخذ بعين الاعتبار مصالح الموظفين، العملاء، الإدارة، الشركاء، إلخ.
٦. قابل للتنفيذ بموارد المؤسسة: لا يكون مثالياً نظرياً فقط، بل ممكن عملياً ضمن الإمكانيات المتوفرة.
٧. قابل للقياس والمتابعة: يمكن تقييم أثره ونتائجه، ومعرفة مدى نجاحه أو الحاجة لتعديله لاحقاً.
٨. مرن عند الحاجة: يسمح بالتعديل إذا تغيرت الظروف أو ظهرت معلومات جديدة.
٩. يتماشى مع استراتيجية وقيم المؤسسة: لا يتعارض مع الرؤية العامة أو المبادئ الأخلاقية للمؤسسة.

كيف نتخذ قراراتنا؟

الإدراك والحكم

١- الإدراك:

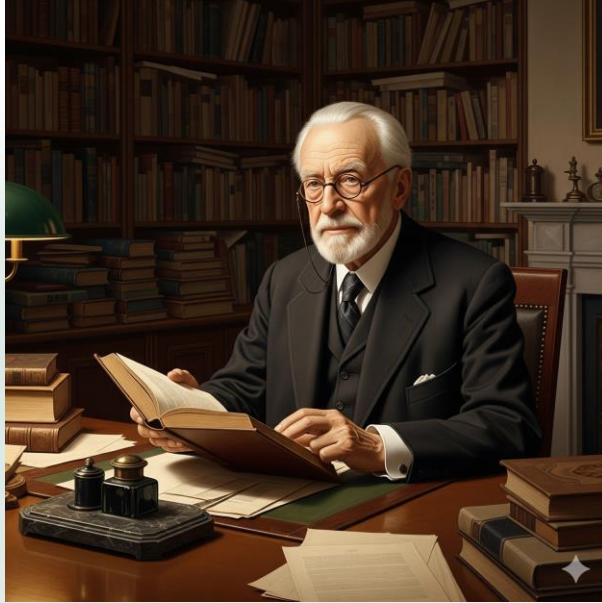
هي الطريقة التي يستخدمها الإنسان في جمع المعلومات وفهم العالم من حوله (فهم الموقف) ويتم الإدراك من خلال وظيفتين رئيسيتين:

- الحس: الاعتماد على الحواس الخمس والحقائق الملموسة.
- الحدس: الاعتماد على الأنماط، المعاني، والارتباطات المستقبلية.

٢- الحكم:

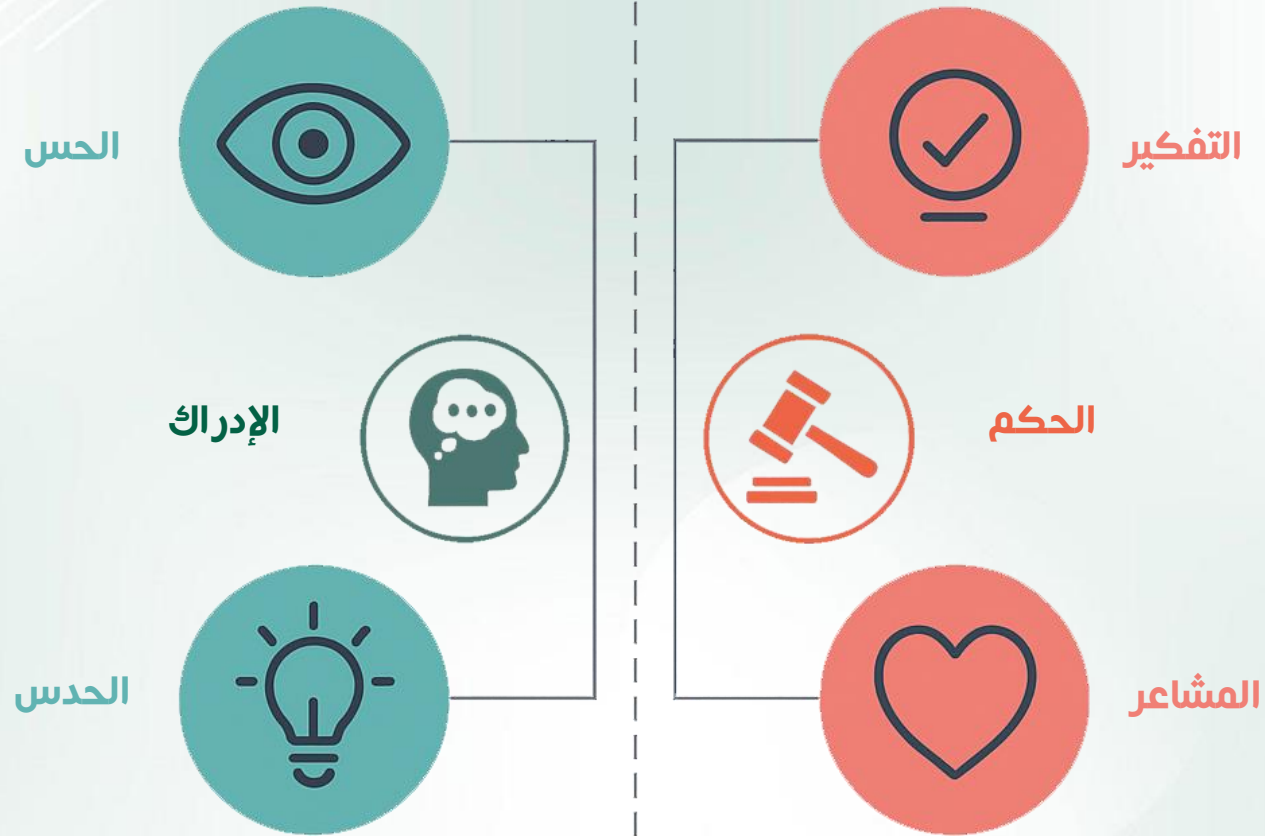
هي الطريقة التي يتخذ بها الإنسان القرارات بناءً على المعلومات التي جمعها. ويتم الحكم من خلال وظيفتين رئيسيتين:

- التفكير: اتخاذ القرار بناءً على المنطق والمعايير الموضوعية.
- المشاعر: اتخاذ القرار بناءً على القيم الشخصية والتأثير على الآخرين.



Carl Jung

الإدراك والحكم



تحديد القرارات الصعبة

متى يكون اتخاذ القرار صعباً ؟؟؟؟



.....

.....

.....

.....

.....

.....

تحديد القرارات الصعبة

يكون اتخاذ القرار صعباً عندما:

- تكون العواقب المترتبة على القرار كبيرة.
- يكون الموقف غير مؤكد.
- يكون الموقف متداخل مع عدة مشكلات.
- تعدد وتعارض الأهداف وهناك حاجة للتنازل عن بعضها.
- تعدد وجهات النظر والتوصل لاستنتاجات مختلفة بسبب مشاركة أكثر من شخص في اتخاذ القرار.

لماذا نستخدم المنهج الصحيح في اتخاذ القرار

- التعامل مع التعقيدات وتبسيطها (نحن نجد صعوبة في التعامل مع خمسة أو أكثر من المتغيرات).
- تحديد الأمور غير المؤكدة وتنظيمها والبحث عن معطيات لاكتشافها.
- التعامل مع الأعداد الكبيرة من الأهداف والمقايضات.
- تحليل وجهات النظر المختلفة والوصول إلى اتفاق في الرأي.
- اكتساب المرونة في تغيير الرأي.
- توفير سجل مراجعات لمتابعة سير العمل في اتخاذ أي قرار.

أسئلة أولية قبل اتخاذ أي قرار؟؟؟

- من الذي سيشترك في اتخاذ القرار؟ (فردى-مجموعة-لماذا هم تحديداً؟)
- هل تم اتخاذ قرار لأمر مثل هذا مسبقاً؟ كيف كانت النتائج؟
- هل سيؤثر على قرارات أخرى؟ كيف سيؤثر عليها؟
- هل من المهم اتخاذ هذا القرار مهما كانت النتائج أو العواقب؟ ما مدى الحاجة؟
- ما هو الموعد لإتمام هذا القرار؟
- للوصول لوجهة نظر مختلفة؟ فكر كيف يمكن لشخص آخر أن يقوم بمثل هذا القرار؟ لماذا؟
- التركيز الأكبر يجب أن يكون أين؟ (جمع البيانات-التحليل-الاستشارة-التواصل).

الوحدة الثانية



منهجية حل المشكلات واتخاذ القرار

الهدف العام

استخدام منهجية منظمة لتحليل المشكلات واتخاذ قرارات فعالة.

الخطوات السبع لحل المشكلات واتخاذ القرار



1

تحديد المشكلة



تحديد المشكلة

1



الخطوة الأولى والأهم من كل الخطوات والأكثر صعوبة، هي تحديد الموقف، التي تركز على التحليل وتشخيص الوضع بحيث يتم التركيز على إيجاد المشكلة الحقيقية.

- تحديد الموقف (المشكلة)

- تحديد الهدف

تحديد المشكلة

1

الهدف: تعريف دقيق للمشكلة كما هي، دون قفز إلى الأسباب أو الحلول.

- وصف الوضع الحالي بدقة: ما الذي يحدث فعلياً؟ (وليس ما نعتقد أنه يحدث).
- تحديد نطاق المشكلة: أين تظهر؟ من المتأثر؟ متى بدأت؟ ما حدودها؟
- صياغة المشكلة كفجوة: ما الفرق بين الواقع الفعلي والهدف المأمول؟
- التمييز بين المشكلة والعرض: هل نواجه مشكلة حقيقية أم مجرد عرض لمشكلة أعمق؟



تحديد المشكلة

1

دراسة حالة

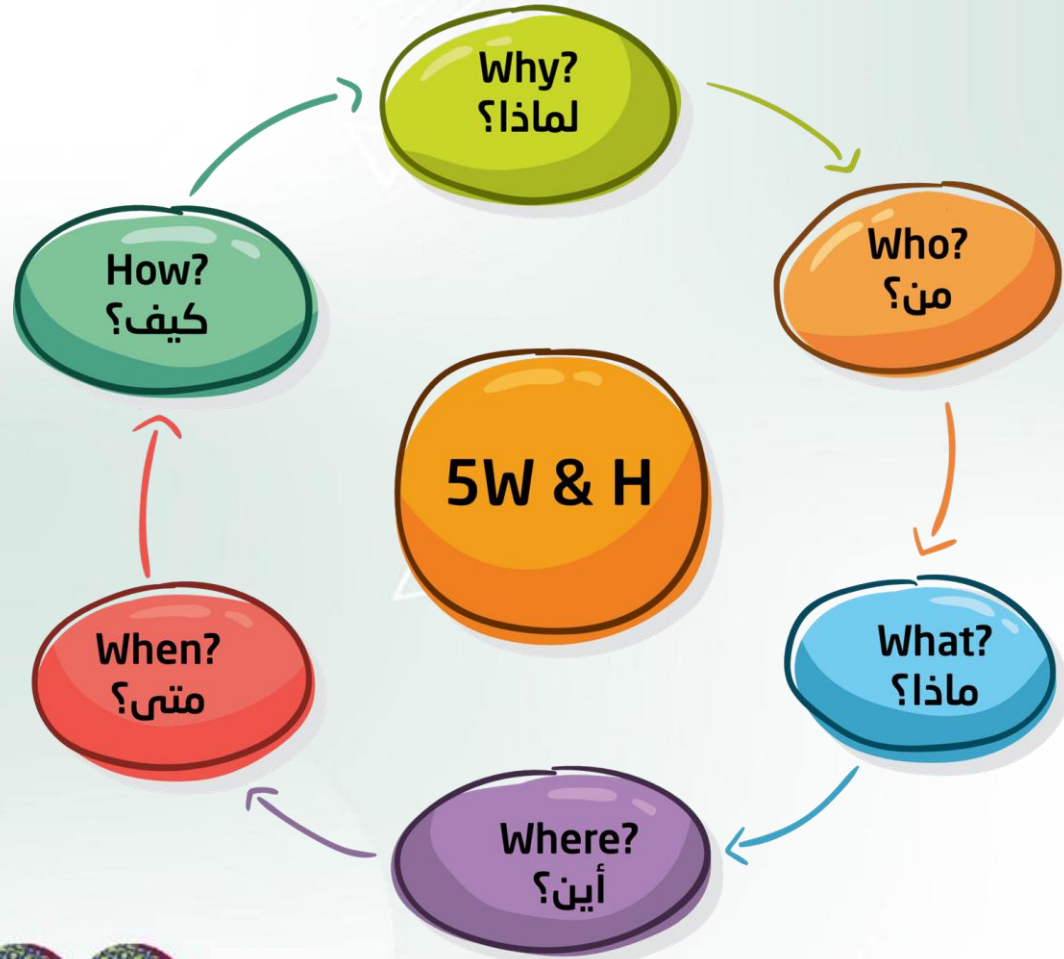
عند مشاهدة الفوضى في أحد المكاتب ورؤية أكوام الورق المبعثرة وكمية الملفات المكدسة، والموظفين المنهكين في هذه الفوضى العارمة!!

قد يتبادر للذهن أن الحل هو بتوفير المزيد من الخزائن وتوظيف أناس أكثر للتعامل مع هذه الفوضى.

ولكن عند التحليل العميق للمشكلة يتم اكتشاف أن السبب الرئيسي يكمن في "العملية" أي في طريقة التعامل مع هذه الأوراق وإداراتها ويكون الحل بإعادة هيكلة العملية وتوفير مبالغ شراء خزائن وتوظيف اشخاص آخرين.

تحديد المشكلة

W's & the H & The



لا تطلق سهامك في الظلام، وتأكد من
الإجابة على الأسئلة التالية:

- لماذا؟
- من؟
- ماذا؟
- أين؟
- متى؟
- كيف؟

لوحة صياغة المشكلة

Problem Statement Canvas

هي أداة بسيطة تساعد الفرق والأفراد على صياغة المشكلة في جملة واحدة واضحة ومركزة، بحيث توضح: من المتأثر؟ ماذا يحتاج؟ ولماذا؟. فكرتها مستوحاة من التفكير التصميمي، والهدف منها تجنب العموميات أو الخلط بين "الأعراض" و"المشكلة الحقيقية".

مكونات لوحة صياغة المشكلة: (Who- What- Why)

- المستفيد (Who): من المتأثر أو من لديه المشكلة؟
- الاحتياج (What): ما هو التحدي أو الحاجة الفعلية لهذا المستفيد؟
- السبب (Why): لماذا هذه الحاجة مهمة؟ ما القيمة أو النتيجة المرجوة إذا حلت؟

لوحة صياغة المشكلة

Problem Statement Canvas

نموذج تطبيقي:

- المستفيد (Who):
- الاحتياج (What):
- السبب (Why):

الصياغة النهائية:

[المستفيد] يحتاج إلى [الاحتياج] لأنه [السبب].

• المستفيد (Who): المتطوعون الجدد في الجمعية الخيرية.

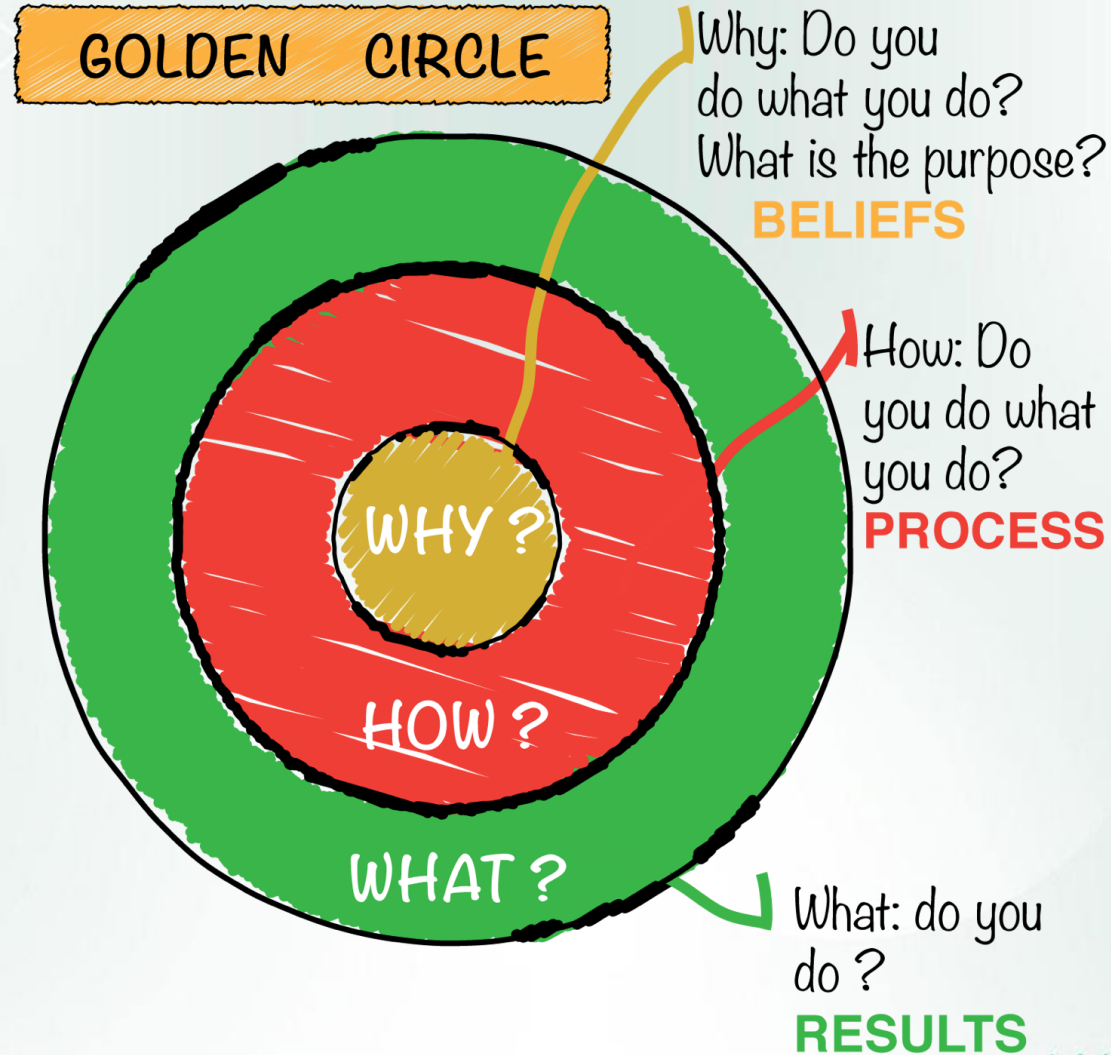
• الاحتياج (What): برنامج تأهيلي يوضح لهم الأدوار والمهام وآلية العمل.

• السبب (Why): لأن غياب التوضيح يؤدي إلى الارتباك، ضعف الأداء، وكثرة الأخطاء.

الصياغة النهائية:

المتطوعون الجدد في الجمعية الخيرية يحتاجون إلى برنامج تأهيلي يوضح الأدوار والمهام وآلية العمل، لأن غياب التوضيح يؤدي إلى الارتباك، ضعف الأداء، وكثرة الأخطاء.

لماذا؟؟؟؟



تحديد المشكلة

1

"أين نحن الآن؟"

(الواقع)

"أين ينبغي أن نكون؟"

(المأمول)



الهدف الذكي

S



SPECIFIC

واضح ومحدد

M



MEASURABLE

قابل للقياس

A



ACHIEVABLE

متفق عليه

R



RELEVANT

واقعي

T



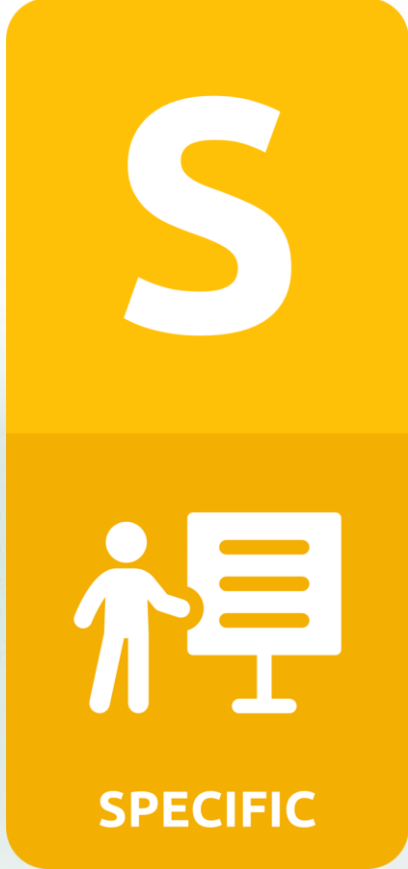
TIME-BOUND

محدد بزمان

الهدف الذكي

١ - واضح ومحدد:

- هل الهدف يركز على مجال محدد (ليس عامًا ولا مبهمًا) ؟
- هل الهدف يخبرك بما تريد تحقيقه، وكيف، ولماذا ستحققه؟
- هل الهدف مكتوب ببساطة ووضوح. ويمكن فهمه بسهولة؟



الهدف الذكي

٢- قابل للقياس:

- هل يوجد بالهدف وحدات للقياس الكمي (عدد، وقت، الخ...؟)
- هل يمكنك قياس التقدم أولاً بأول، والنتيجة النهائية بدون لبس؟



الهدف الذكي

٣- متفق عليه:

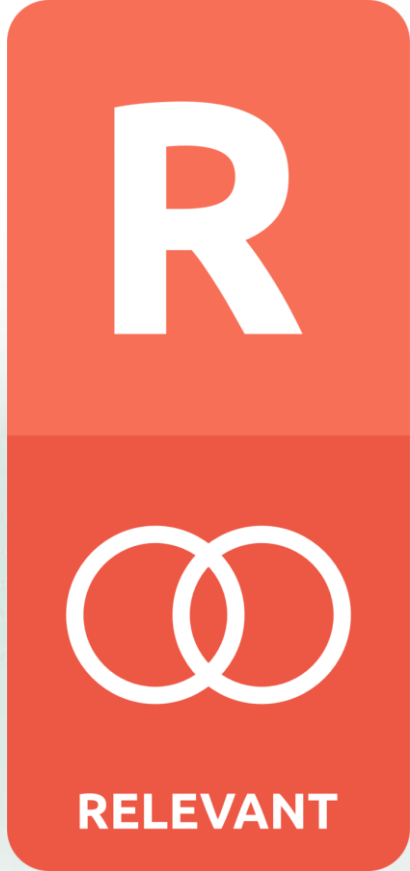
هل لدي القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الهدف؟
هل يمكن ترتيب الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق الهدف؟
هل العقبات المتوقعة يمكن التعامل معها؟



الهدف الذكي

٤- واقعي؛

هل الهدف مرتبط بفرض حياتك، رؤية المنظمة؟
هل الهدف يتوافق مع قيم حياتك الشخصية، قيم المنظمة؟
هل ترى أن (الوقت، المال، والجهد الذي سيبدل لتحقيق الهدف)
يُعد استثمارًا جيدًا؟

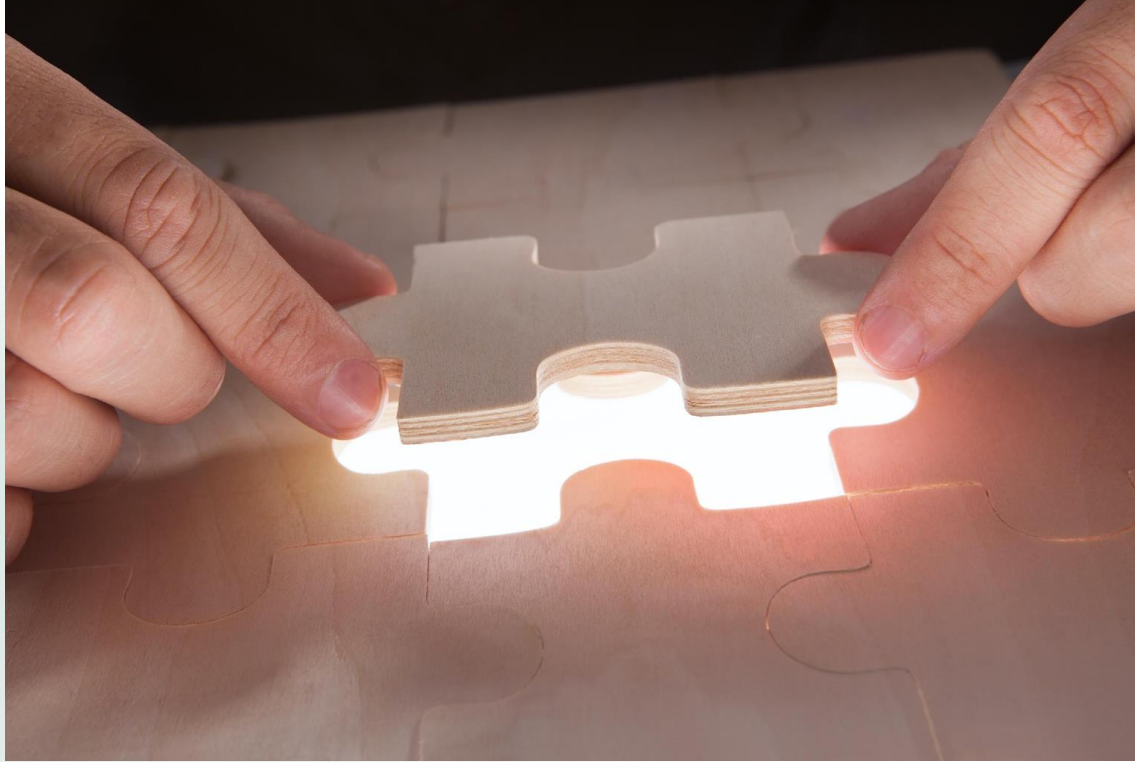


الهدف الذكي

هـ - له إطار زمني؛

هل للهدف، وقت بداية ، ونهاية، واضح؟
هل تم ربط الهدف بجدول زمني (جدول يوضح أوقات انجاز
المراحل الأساسية للهدف)؟





تفريين

2

تحليل المشكلة



تحليل المشكلة

2

الهدف: فهم الأسباب الجذرية والعوامل المرتبطة بالمشكلة.

- جمع البيانات من مصادر متعددة: تقارير، مقابلات، ملاحظات ميدانية، إلخ.
- استخدام أدوات تحليلية: مثل ه لماذا؟، مخطط السبب والأثر، تحليل الاتجاهات.
- تحديد الأنماط أو التكرار: متى تتكرر المشكلة؟ هل ترتبط بشخص أو وقت أو إجراء معين؟
- طرح أسئلة "لماذا؟" أكثر من "ماذا؟": لتجاوز الأعراض والوصول إلى الأسباب الحقيقية.



مغالطة ماكنامارا



Robert McNamara

ضابط برتبة مقدم في القوات الجوية الأمريكية، وبعد تقاعده تم استقطابه للعمل كمدير تنفيذي في شركة فورد للسيارات، ضمن مجموعة تضمنت عشرة أشخاص من محاربي القوات الجوية الأمريكية. قامت هذه المجموعة بما فيها هذا الرجل بالمساعدة على إصلاح شركة فورد آنذاك، عبر مراقبة العمليات الإحصائية الكمية أي تم اتخاذ القرارات اعتماداً على الأرقام والإحصائيات، وحققوا نجاحات. عين لاحقاً وزيراً للدفاع في حكومة الرئيس الأمريكي جورج كينيدي، وأصبح مستشاراً مقرباً من الرئيس وتم تعيينه كمهندس لحرب فيتنام.

مغالطة ماكنامارا



Robert Mcnamara

قام ماكنامارا بإدارة حرب فيتنام كما كان يدير شركة فورد واعتمد على مقياس واحد فقط كمقياس لنجاح الحرب وهو القياس الإحصائي أو الكمي، أي كان مقياسه للنصر هو عدد جثث قتلى العدو، متجاهلاً جميع العوامل الأخرى كحرب الشوارع التي قام بها الفيتناميون والذين هم السكان الأصليون للبلد، ومعنوياتهم، وتداعيات الحرب وغيرها الكثير. قد تكون هذه الطريقة (أي اتخاذ القرارات بناءً على الأرقام) ناجحة على مستوى شركة فورد، ولكنها كانت كارثية لأمريكا في حرب فيتنام والتي انتهت بهزيمة الأمريكان شر هزيمة، لأنه وعلى الرغم من العدد الكبير من القتلى الفيتناميين، لكن أمريكا كانت تخسر العديد من المواقع الجغرافية اللوجستية التي احتلتها سابقاً في فيتنام، وهذا يعد عاملاً مهماً في الحروب وهو ما أغفله أو تجاهله ماك نامارا.

مغالطة ماكنامارا



Robert McNamara

تقوم مغالطة ماك نامارا أو ما تسمى “المغالطة الكمية” على عدة عوامل:

- قياس ما يمكن قياسه بسهولة.
- تجاهل ما لا يمكن قياسه بسهولة.
- افتراض أن ما لا يمكن قياسه غير مهم.
- افتراض أن ما لا يمكن قياسه لم يوجد، ولم يكن له تأثير.

فمثل هذه العوامل غير مهمة، وبالتالي غير موجودة، فتغيب عن البال وتبقى فقط المقاييس الكمية المحدودة وهذا ما يؤدي إلى الفشل.

تحليل المشكلة

2

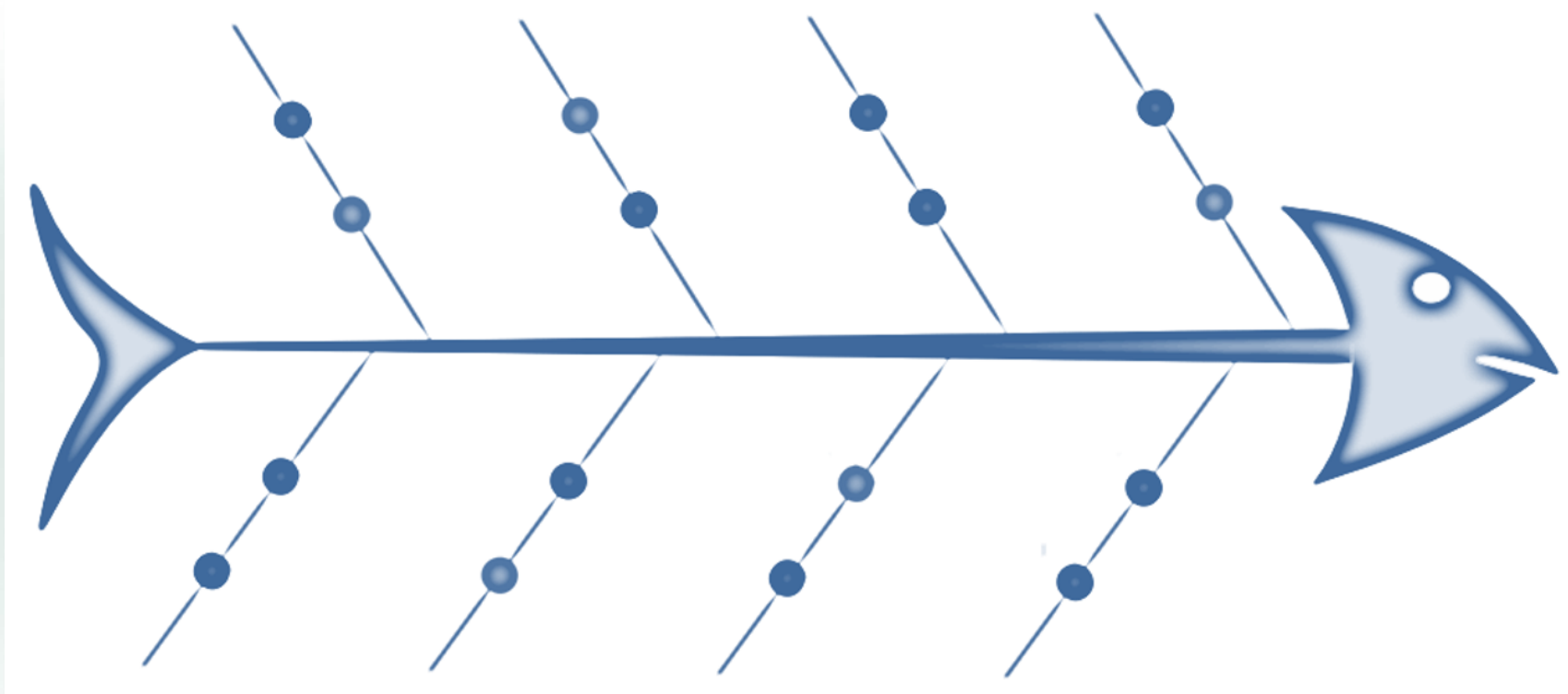
الفرق بين تحديد وتحليل المشكلة

الهدف	تحديد المشكلة	تحليل المشكلة
الأسئلة الأساسية	تعريف واضح لماهية المشكلة	فهم عميق لأسبابها وسياقها ومكوناتها
النتيجة	ما هي المشكلة؟ أين؟ متى؟ من المتأثر؟	لماذا تحدث؟ ما العوامل المرتبطة؟ ما الأنماط؟
أدوات مناسبة	صياغة دقيقة للمشكلة	رؤية تحليلية تساعد في الوصول للسبب الجذري
الهدف	SMART ١ Wo - H - الفجوة بين الواقع والمأمول	WHYso - السبب والأثر - تحليل البيانات

تحليل المشكلة

2

مخطط إيشيكاوا



تحليل المشكلة

مخطط إيشيكاوا

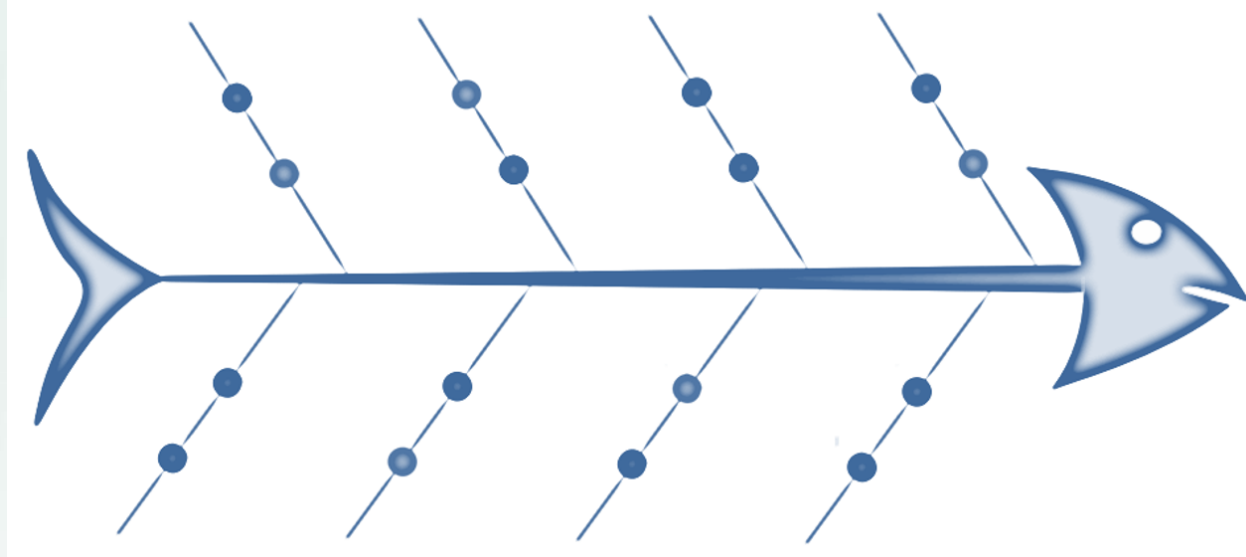
مخطط إيشيكاوا أو مخطط السبب والأثر أو مخطط عظم السمكة، هو عبارة عن مجسم ياني، ويشير الاسم للعالم الياباني كارو إيشيكاوا، وهو أول من استخدم هذه الطريقة في الستينات. كما أطلق عليها طريقة "السبب و الأثر" نظرا لأنه يستعمل لحصر كافة الأسباب المحتملة، لأثر مشكلة معينة و لإيجاد العلاقة بين الأثر و أسبابه، و بسبب شكل المخطط الذي يشبه الهيكل العظمي للسمكة اكتسب اسم عظم السمكة، ويمكن استخدام هذه الأداة من قبل فرد أو جماع، وعادة يتم رسم المخطط من قبل قائد الجماعة الذي يحدد المشكلة الرئيسية قيد الدراسة، ثم يطلب مساعدة من الأفراد لوضع الأسباب الرئيسية و المتفرعة عنها و هكذا يمكن ملء المخطط، و ما أن يكتمل تكوين المخطط حتى تبدأ النقاشات في المجموعة من أجل تحديد أساس المشكلة الأكثر تأثيرا والقابلة للحل، الأسباب المختارة تعلم بدوائر لتحديد ما يجب عمله بعد ذلك.

تحليل المشكلة

2

تمرين

قم بتشخيص المشكلة باستخدام أسلوب مخطط السمكة ؟

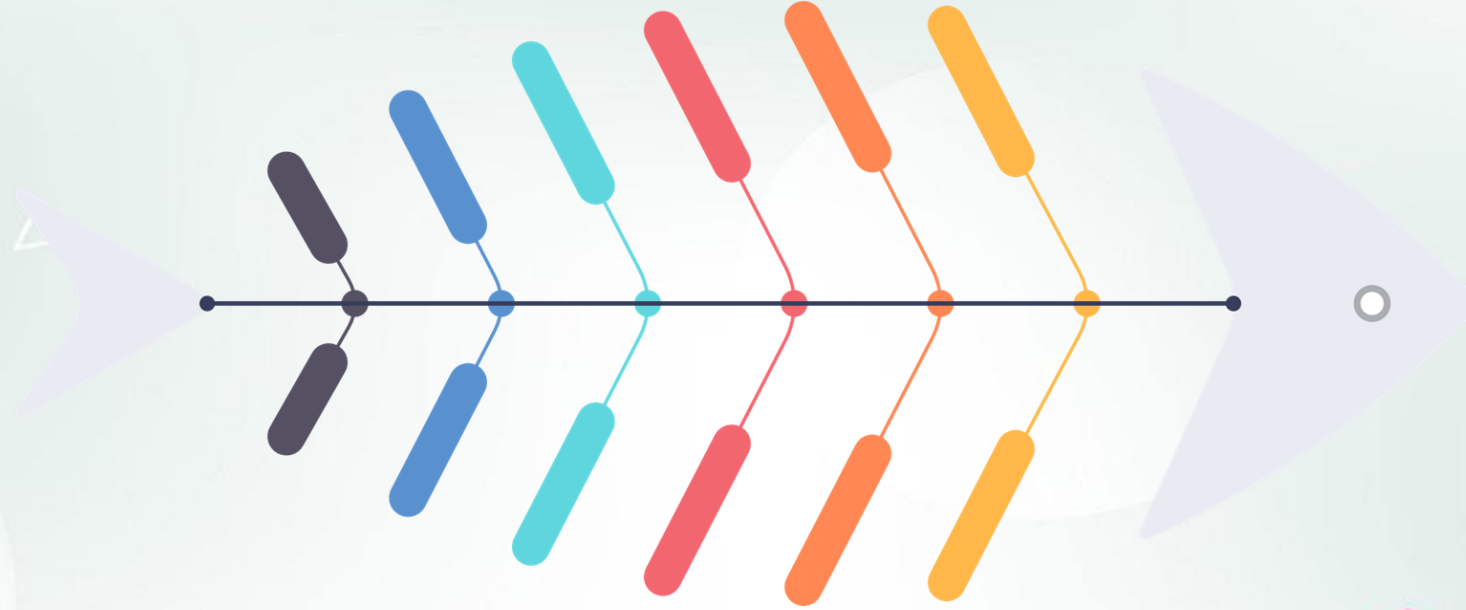


تحليل المشكلة

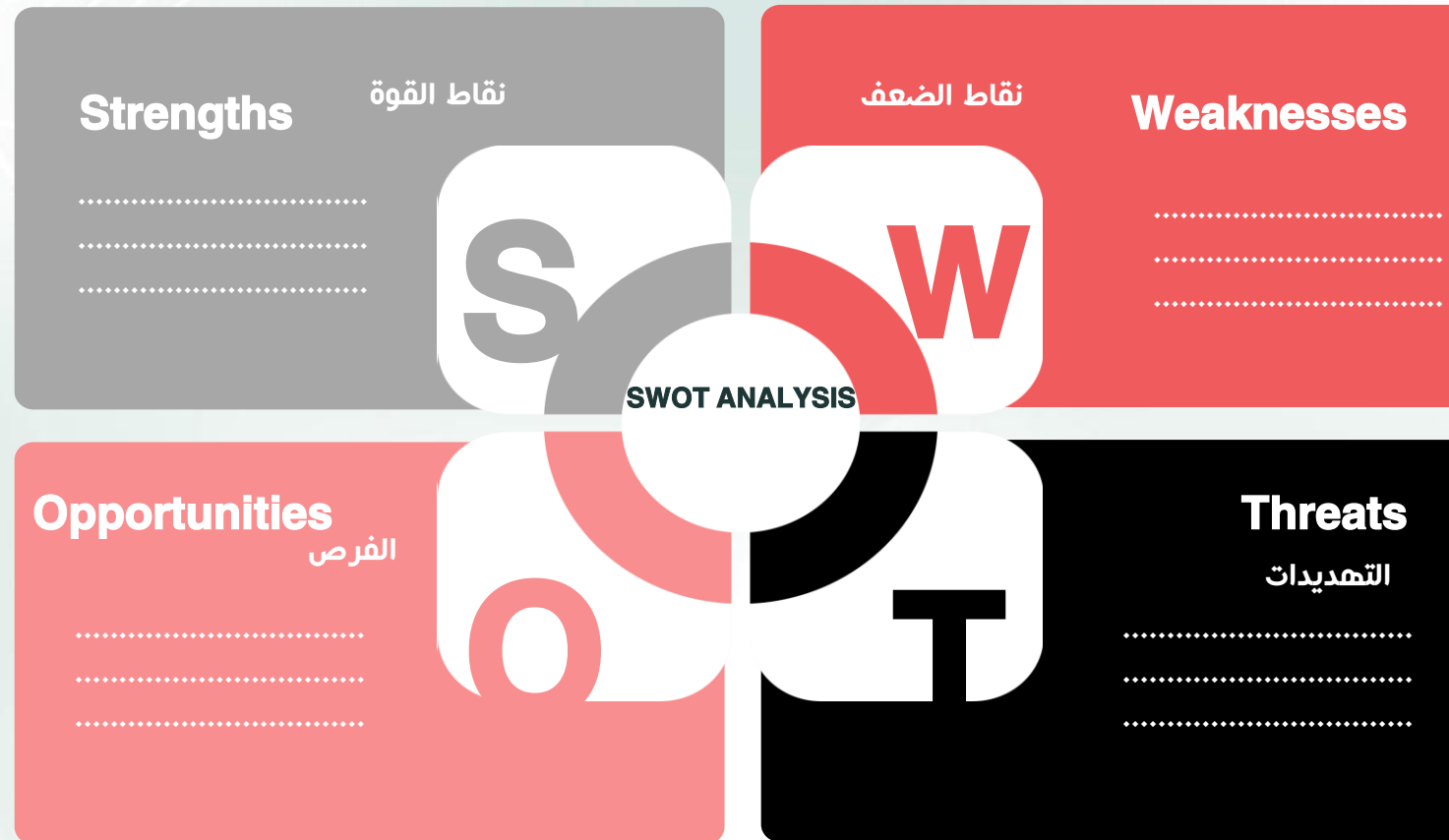
2

تمرين

قم بتشخيص المشكلة باستخدام أسلوب مخطط السمكة ؟



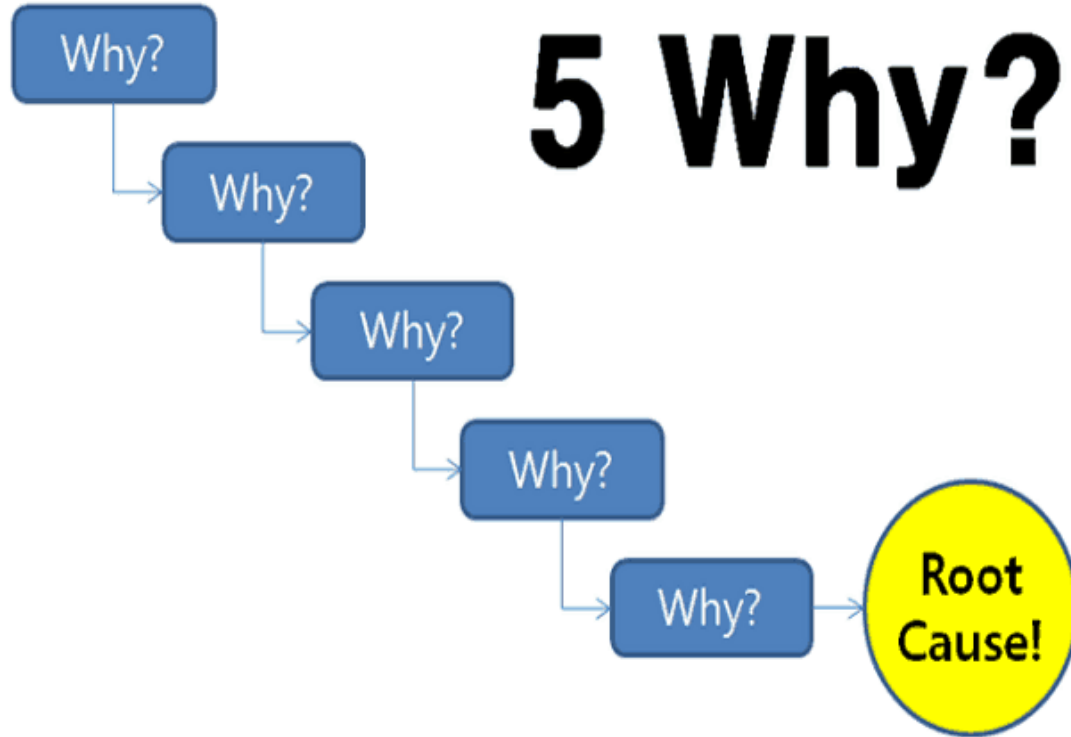
SWOT analysis



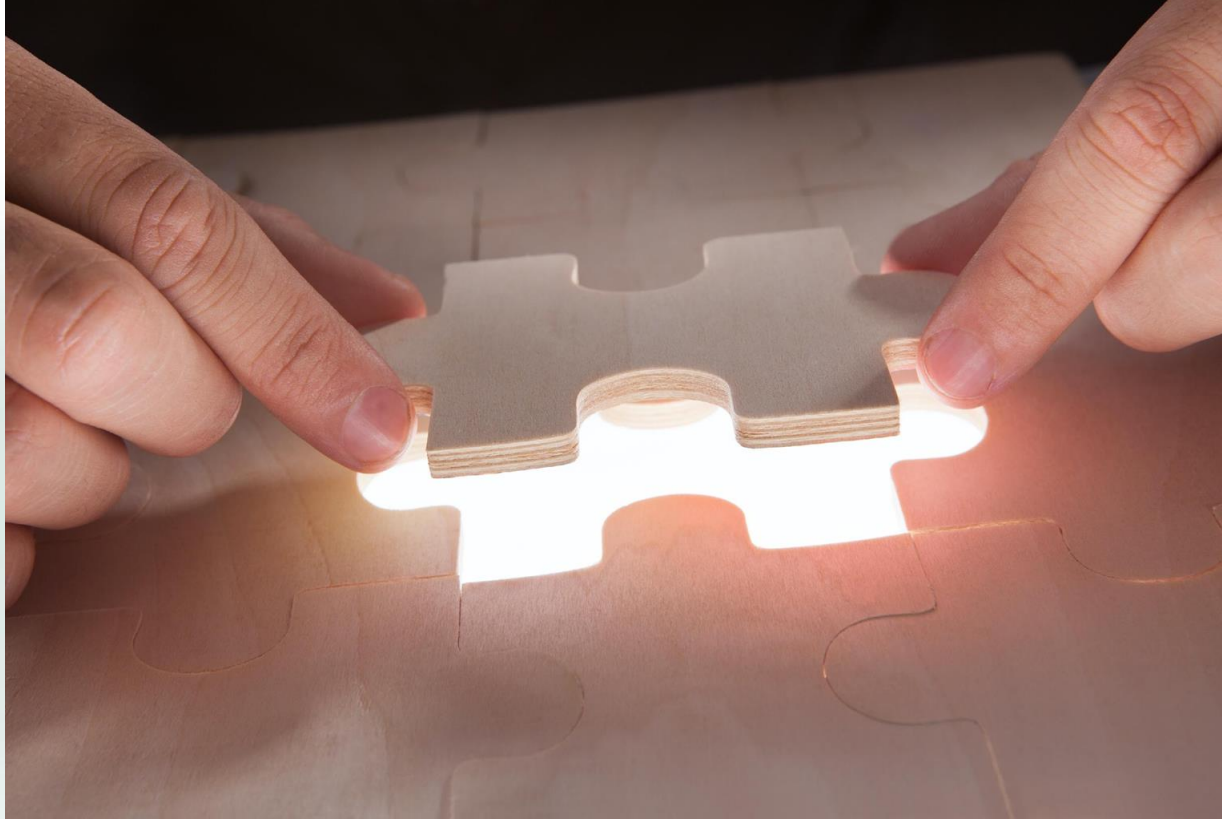
تحليل المشكلة

Why؟

2



- لماذا؟
- لماذا؟
- لماذا؟
- لماذا؟
- لماذا؟



تفريين

3

توليد البدائل



توليد البدائل

3



- العصف الذهني.
- مجموعات متعارضة تحمل وجهات نظر وخبرات مختلفة.
- الاستعانة بحلول واقتراحات خارج السياق.

استراتيجية ديزني

Disney's Creative Strategy

Disney

استراتيجية ديزني



لماذا استراتيجية ديزني

Disney

جانبى الدماغ

الجانب الأيسر

الحقائق
الأرقام
التركيز
التقييم
المنطق
النتائج
الجدوى
الكلمات
الخطوات
الهيكل
التفاصيل
الثبات
الانضباط
الترتيب
إدارة الوقت
الإجراءات
الخط الطويلة

الجانب الأيمن

الأحاسيس
المشاعر
الترغبات
العادات
المعاني الإنسانية
الموسيقى
النبرة
الخيال
الصورة الكلية
الخطوط المنحنية
الإبداع
الخيارات المتعددة
البداهة
الاستكشاف
الشمول
الابتكار
الخط الطويلة

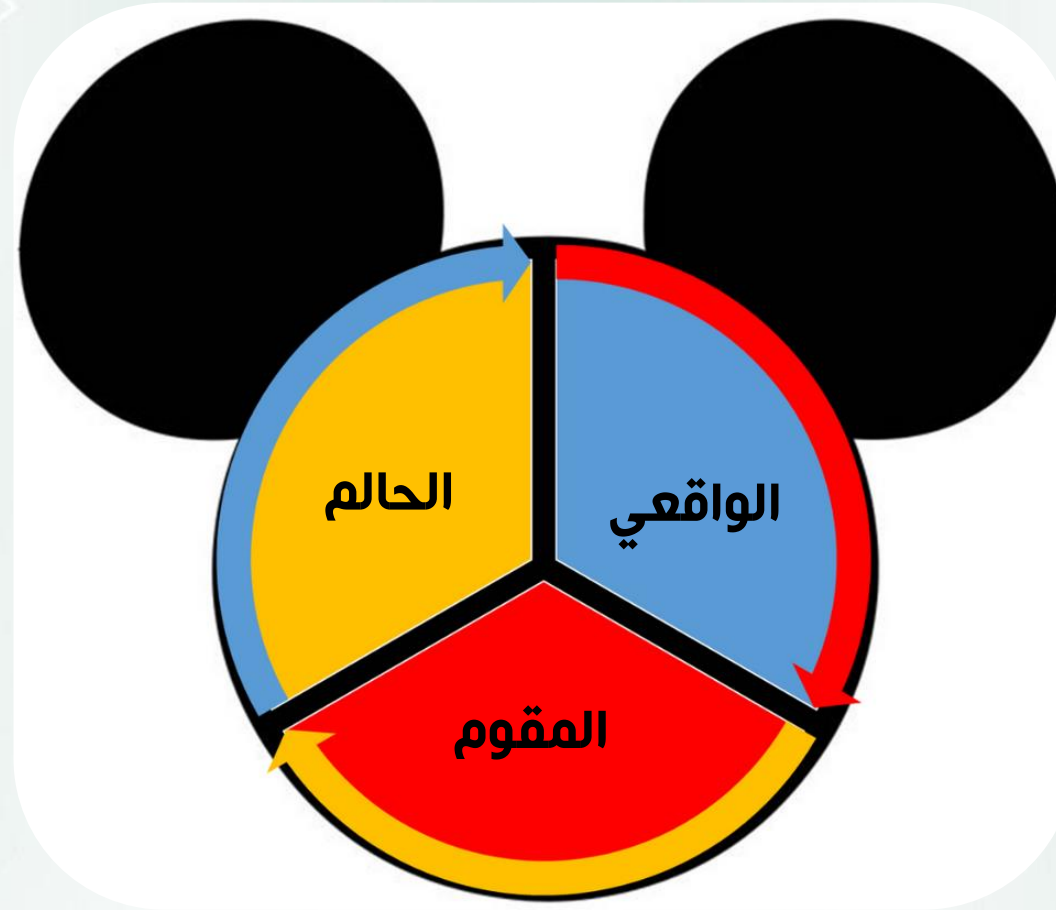


مقومات الفكرة الإبداعية



- ❖ الرغبة.
- ❖ القدرة.
- ❖ الاحتياج.

استراتيجية ديزني

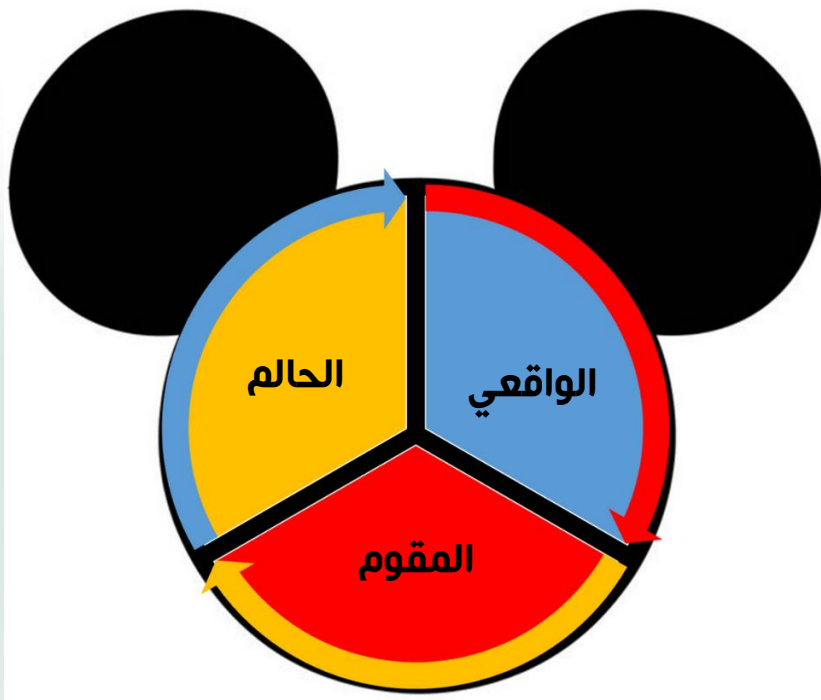


الحالم

الحالم

الحالم

المرحلة الأولى: الحالم



- يبدأ الفريق بدور الحالم، حيث يتم توليد الأفكار الإبداعية، ويراعى هنا تطبيق قواعد جلسات العصف الذهني وأهمها:
- البحث هنا عن أكبر قدر من الأفكار (الكم وليس الكيف).
 - يمنع الحكم على الأفكار سواء كانت جيدة أم غير لك.
 - الأفكار السخيفة ينتج منها أفكار عظيمة.

الحالم

المرحلة الأولى: الحالم



يجب في هذه الخطوة التركيز على توليد العديد من الحلول، وعدم الانشغال بتقييمها أو الحكم عليها على الإطلاق، ويجب على الجميع المساهمة في توليد الحلول المناسبة.

العصف الذهني



عصف ذهني أفكار لحلول إبداعية

قواعد العصف الذهني



- تأجيل الحكم على الأفكار
- ممنوع النقد وأيضاً الشاء
- الترحيب بكل الأفكار
- البناء على أفكار الآخرين
- الكم يولد الكيف

تهيئة العقلية الابتكارية



بطاقات الركل



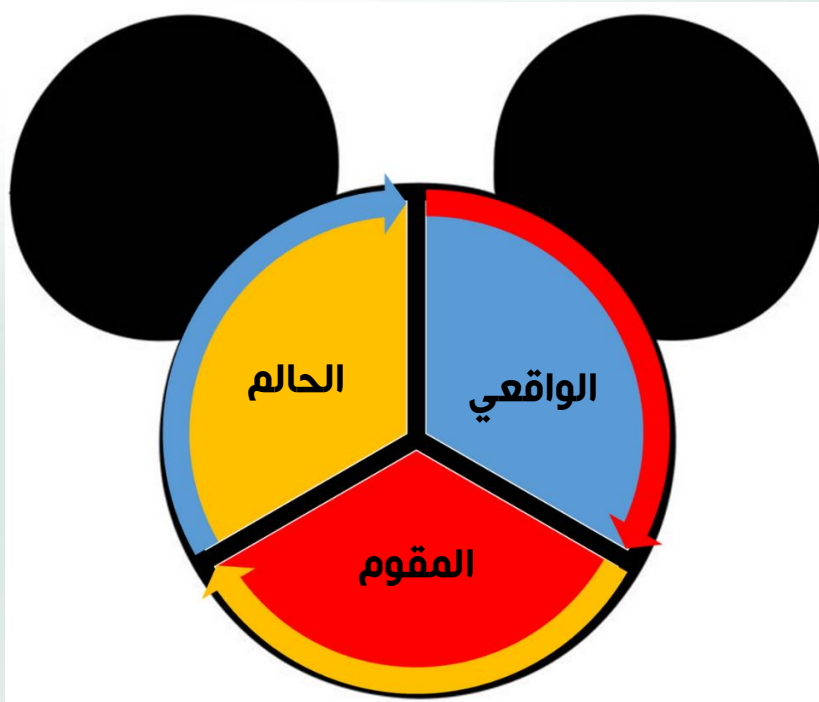
الواقعي

الواقعي

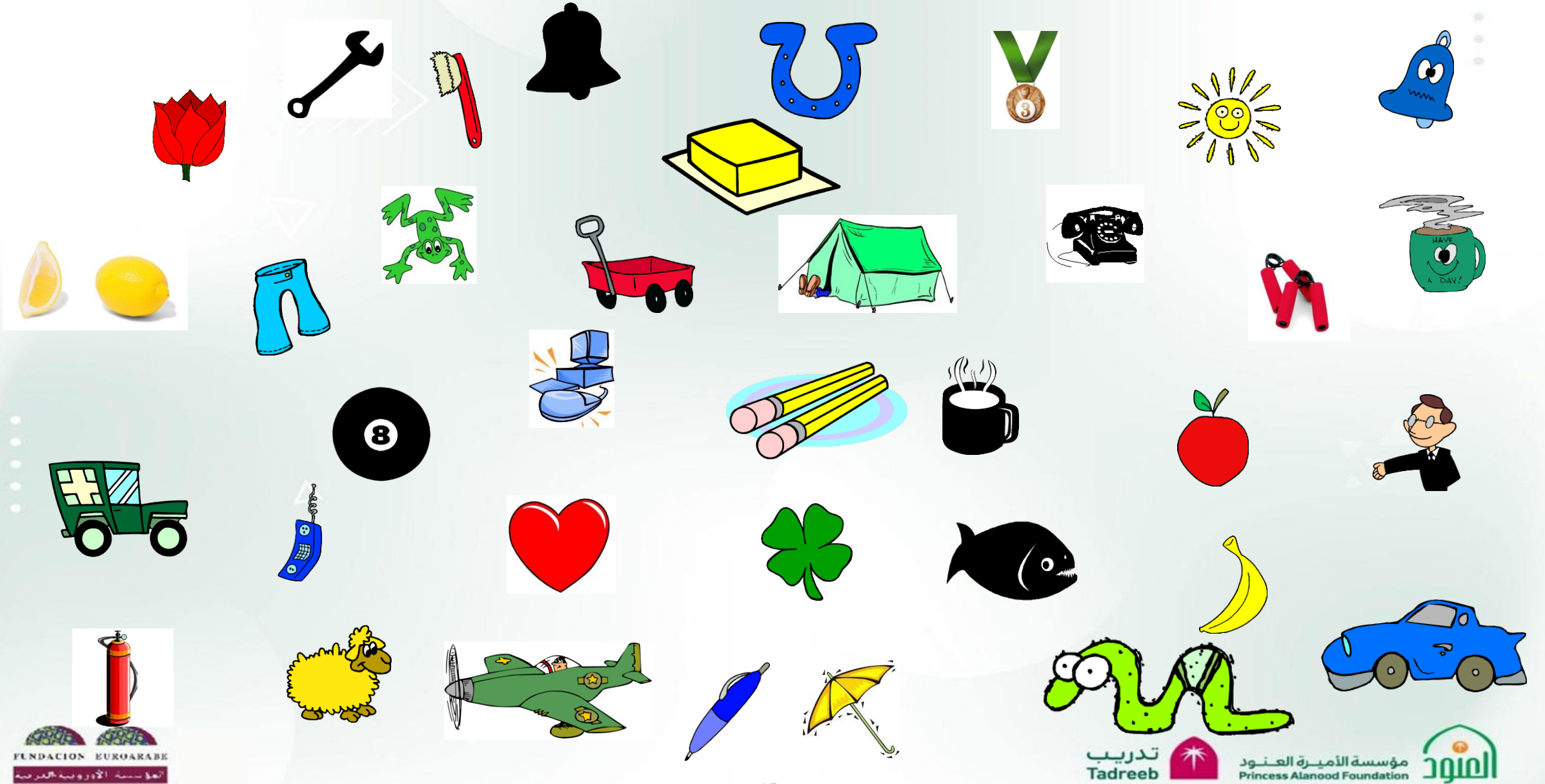
الواقعي

المرحلة الثانية: الواقعي

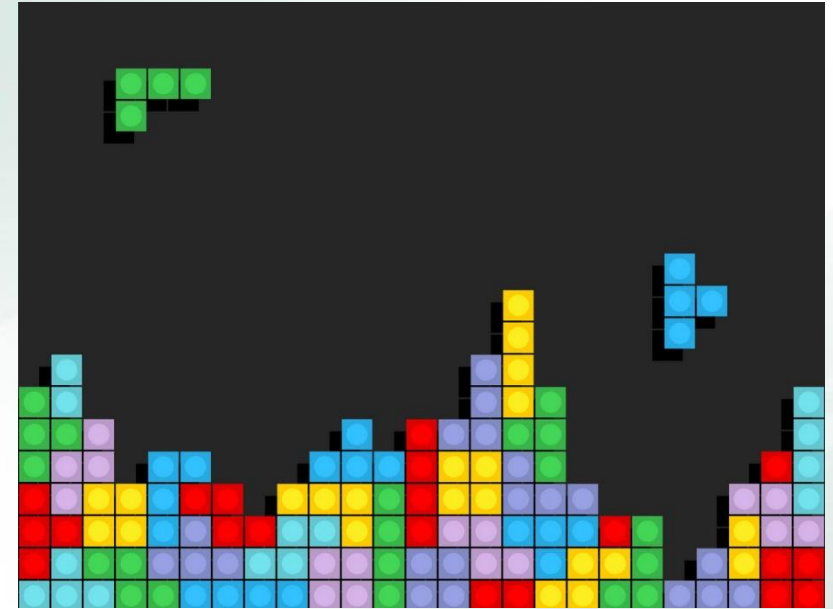
بعد الانتهاء من دور الحالم ينتقل أعضاء الفريق لدور الواقعي، ويبدأ الفريق بالحكم على الأفكار ويكون الحكم بشكل موضوعي ومبني على أدلة وبعيداً عن أي مشاعر أو عواطف، ويكون إصدار الأحكام بناء على أدلة وإثباتات وحجج منطقية.



**ARE YOU
READY?**



تأثير تترس



القبعات الست في التفكير

Six thinking hats



التفكير الحيادي

أحداث، أرقام، معلومات
دون تحليل أو تأويل شخصي



التفكير العاطفي

الحدس، المشاعر،
الأحاسيس والطباع



التفكير الإبداعي

أفكار مميزة غريبة
دون رقابة، ودون حدود



التفكير المتشائم

الحذر، الخطر، المغامرة،
الرفض والسلبية



التفكير المتفائل

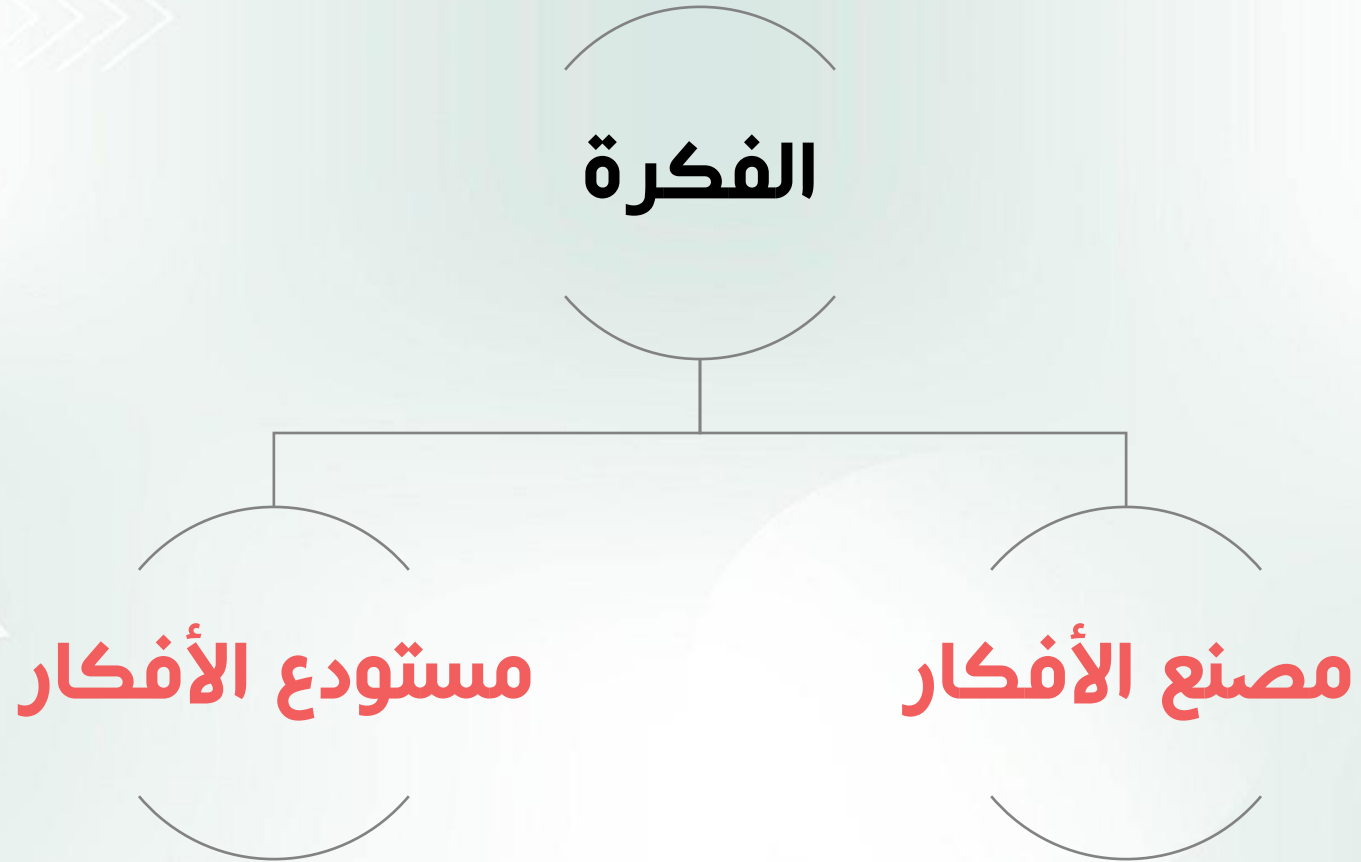
النقد الإيجابي، الأحلام، الآمال
والتعليقات البناءة



التفكير الشامل

ربط الأفكار، الدقة،
الانضباط والحل الأمثل

الحكم على الأفكار



المقوم

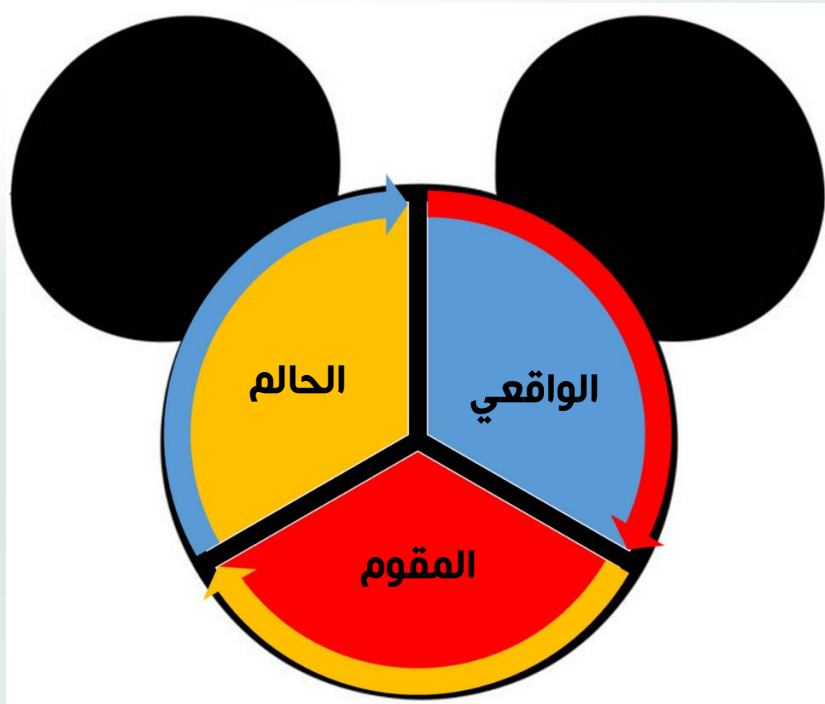
المقوم

استراتيجية ديزني

المرحلة الثالثة: المقوم

وبعد الانتهاء من دور الواقعي ينتقل الفريق لدور المقوم، وهنا يتم تحليل الأفكار وتقديم اقتراحات وبدائل للتعامل مع الرفض أو الحجج أو الاقتراحات المقدمة أثناء مرحلة التقويم.

عندما ينتهي الفريق من دور الناقد قد يعود عدة مرات لدور الواقعي، للحصول على جولة أخرى من التغذية الراجعة.



قائمة سكامبر (Scamper)



قائمة سكامبر



4

تقييم البدائل



تقييم البدائل

4



- أي خيار عواقبه مقبولة أكثر من غيره؟
- كيف سيكون الندم في حالة اتخاذ القرار؟ وكيف سيكون في حالة عدم اتخاذها؟

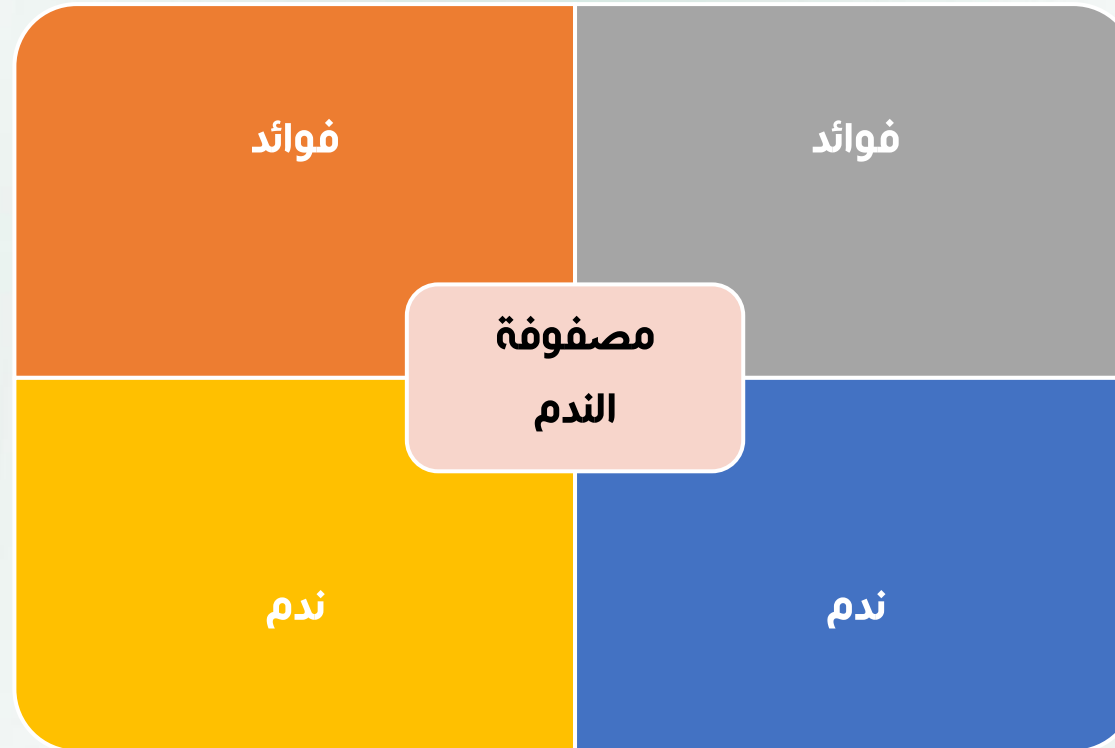
تقييم البدائل

4

مصفوفة الندم

عدم اتخاذ القرار

اتخاذ القرار



مصفوفة
الندم

تقييم البدائل

4

مصفوفة الندم

نماذج لقرارات كارثية:

- كارثة بوبال أعظم كارثة في التاريخ.
- انفجار مرفأ بيروت.

ما ذا لو استخدمت مصفوفة الندم!!

فهم السياق

فهم السياق



ماذا ترى في الصورة

13

فهم السياق



ماذا ترى في الصورة

13

فهم السياق



ماذا ترى في الصورة

12
13
14

فهم السياق



ماذا ترى في الصورة

ABC

تقييم البدائل

4

PESTEL analysis

PESTEL



Political
السياسة



Economic
الاقتصاد



Social
المجتمع



Technological
التقنية



Environmental
البيئة



Legal
القوانين

تقييم البدائل

4

مصفوفة المعايير

لتحديد القرار المناسب يمكن تطبيق عدة معايير، منها على سبيل المثال، المعايير التالية:

- التكلفة.
- الزمن.
- السلامة.
- البيئة.
- العائد.
- الجودة.
- القبول.
- .. أخرى.

تقييم البدائل

4

مصفوفة المعايير

مصفوفة المعايير

المجموع						الخبرة	الربح الخسارة	حاجة السوق	الأنظمة	التكلفة	الفكرة

5

اتخاذ القرار



اتخاذ القرار

5



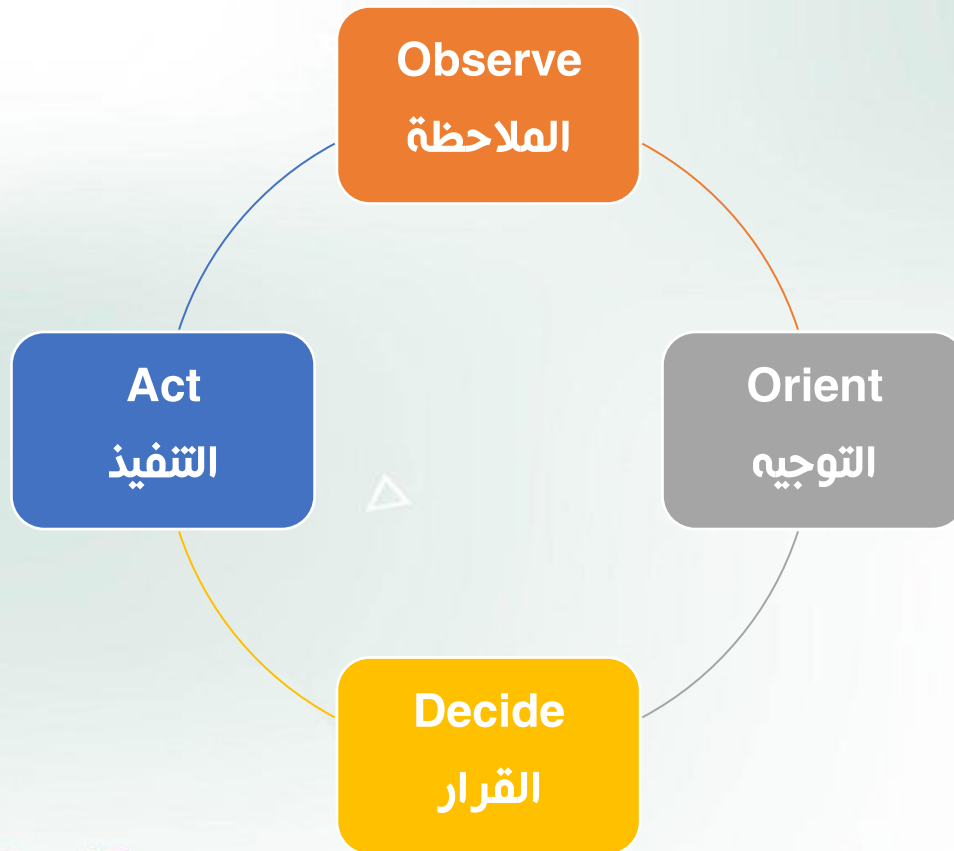
- اختيار البديل الأنسب وفق المعلومات والمعايير، مع مراعاة التوقيت والموارد.
- بعد تقييم البدائل، ما هو الخيار الأهم؟
- أحياناً عدم فعل أي شيء يعتبر قراراً مقبولا.

اتخاذ القرار

OODA Loop

"جون بويد"

4



فكرة تم تطويرها عسكرياً للتصرف بسرعة في بيئات مليئة بالتغيير
عل يد العقيد جون بويد، وهي عبارة عن دورة متكررة للتعامل مع
الأحداث الديناميكية.

وتتم عبر المراحل التالية:

١. الملاحظة (Observe): اجمع البيانات من البيئة.
٢. التوجيه (Orient): حل الموقف واربط المعلومات.
٣. القرار (Decide): اختر أفضل خيار سريع.
٤. التنفيذ (Act): نفذ القرار، ثم أعد المراقبة وكرر الدورة.

6

تنفيذ القرار



تنفيذ القرار

6



ما المقصود بـ الخطة التنفيذية

وثيقة أو مجموعة من الإجراءات التفصيلية التي تُوضَّح كيف سيتم تنفيذ أهداف أو استراتيجيات معيّنة ضمن إطار زمني ومادي محدد.
بتعبير آخر:
الخطط التنفيذية تُترجم الرؤية والأهداف العامة إلى خطوات عملية واضحة، تُحدّد فيها:

- ماذا سنُفعل؟
- من سيفعل ذلك؟
- متى سيتم؟
- وكيف؟
- وما الموارد المطلوبة؟

الكفاءة أم الفعالية؟

• **الكفاءة: عمل الأشياء بطريقة صحيحة.**

اتباع القواعد والتعليمات والطرق المعمول بها والمتعارف عليها.

• **الفعالية: عمل الأشياء الصحيحة.**

التركيز على عمل الأشياء التي يجب أن تقوم بها في هذا الوقت تحديداً.

نحن نقضي أوقاتنا غالباً في العمل بكفاءة بدلاً من التركيز على العمل بفعالية

قاعدة ٨٠/٢٠

THE 80/20 RULE

- ٨٠٪ من الوقت متاح تحقق ٢٠٪ من النتائج.
- ٢٠٪ من الوقت متاح تحقق ٨٠٪ من النتائج.
- هناك مهام مثمرة وذات عائد عالي، وتستحق التركيز، ما هي؟ ركز عليها.
- هناك مهام ذات عائد منخفض وتستهلك وقتك، ما هي؟ تخلص منها.

تذكر دائماً أن تعمل بذكاء بدلاً من العمل بعناء..

تحديد الأولويات



- معظمنا لديه مهام وأشياء أكثر مما يمكنه فعلها.
- نحن عادة نفعل الأشياء التي نحب أن نفعلها بدلاً من التي يجب أن نفعلها.
- نبدأ بالمهام السهلة التي نشعرنا بالرضا.
- لدينا اعتقاد بأنه يجب إعطاء أهمية لكل مهمة تطرأ لنا.
- لا نشعر بأهمية الأمور المهمة في حياتنا إلا عندما تتحول لمشكلة حقيقية.

إدارة الأولويات

مصفوفة إيزنهاور
"أكثر القرارات المستعجلة قلما تكون ذات أهمية"

عاجل ومهم "قم به فوراً"	مهم وغير عاجل "خطط"
عاجل وغير مهم "فوض"	غير مهم وغير عاجل "اترك حالاً"
عاجل	مهم

تمرین

- أكثر القرارات المستعجلة قلما تكون ذات أهمية -

أكبر القرارات المستعجلة قلما تكون ذات أهمية

مهم

عاجل وغير عاجل

خطّط

عاجل ومهم

قم به فوراً

غير مهم وغير عاجل

اترك حالاً

عاجل وغير مهم

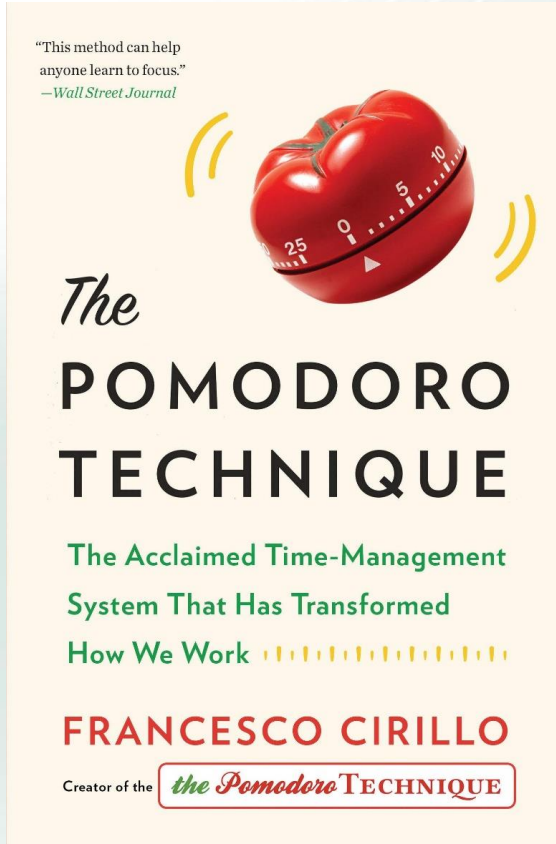
فوض

غير مهم

عاجل

تقنية الطماطم

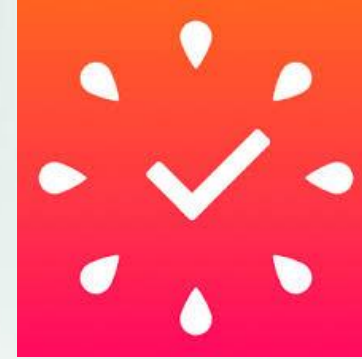
Pomodoro



- هي طريقة لإدارة الوقت وإنجاز المهام، طورها الإيطالي فرانشيسكو سيريلو أواخر الثمانينات.
- ٢٥ دقيقة عمل بتركيز وبدون مشتتات
- استراحة ٥ دقائق.
- ٤ جولات وبعدها استراحة ٣٠ دقيقة.

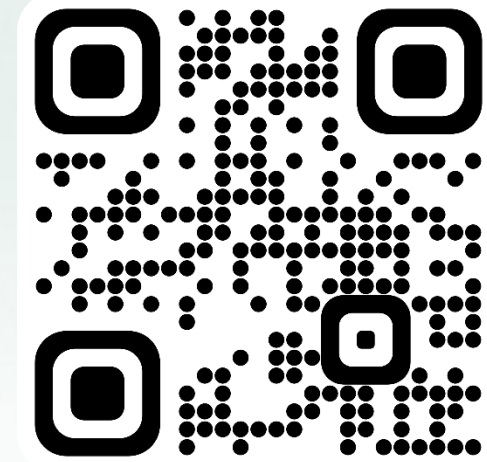
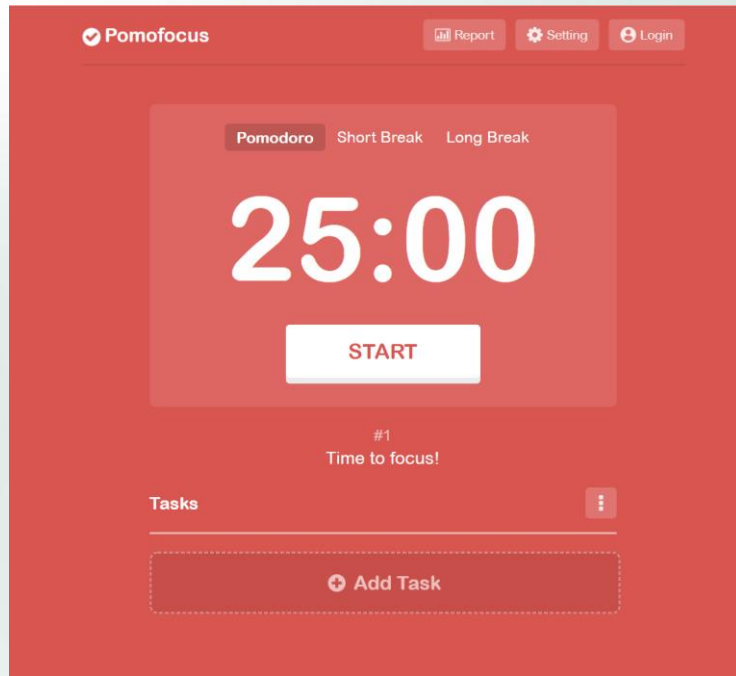
تقنية الطماطم

تطبيقات للأجهزة الذكية



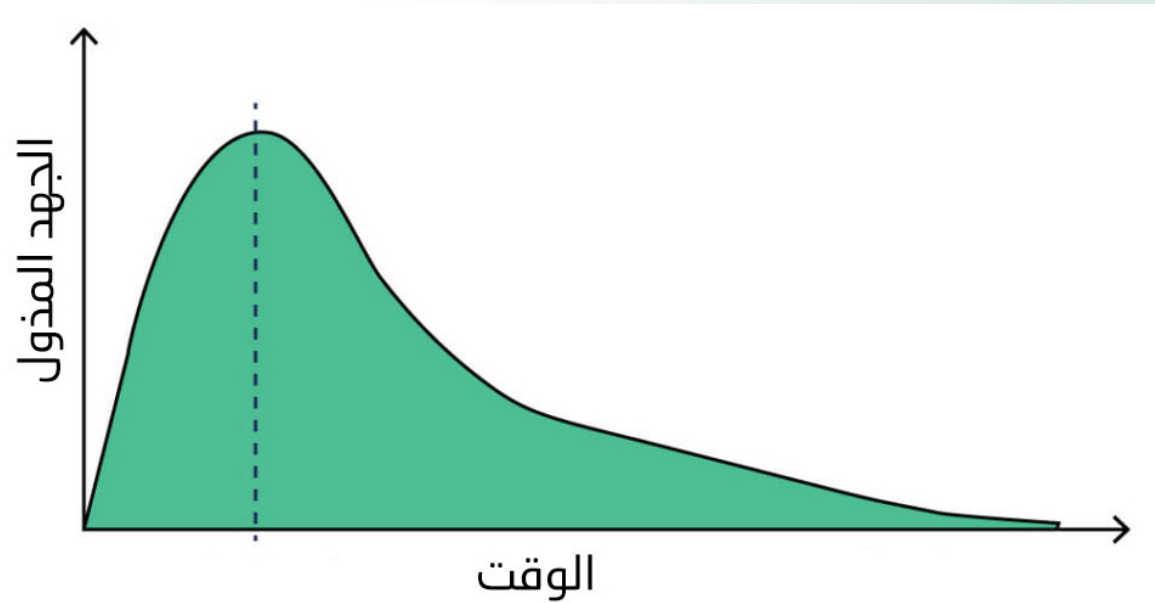
تقنية الطماطم

موقع الكتروني



www.pomofocus.io

قانون باركنسون



ينص قانون باركنسون على أن العمل يتمدد ليشمل كل الوقت المتاح لإنجازه، مثلاً: إذا منحت نفسك أسبوع لإنجاز مهمة تتطلب منك ساعات، على سبيل المثال، فسوف يتمدد العمل سيستغرق منك طوال هذه المدة، لأن هذا الوقت الفضفاض الممنوح يسبب المزيد من التأجيل والتسويف والتكاسل والتراخي حتى اللحظات الأخيرة وربما لن يكون العمل في الأخير بجودة جيدة.

Parkinson's law

كيف نستفيد من هذه النظرية في الإنجاز وإدارة المهام؟؟

7

تقييم النتائج والتغذية الراجعة



تقييم النتائج والتغذية الراجعة

7

- مراجعة أثر الحل على المشكلة.
- هل تم حلها بالفعل؟
- ما الدروس المستفادة؟



AAR

After Action Review

مراجعة ما بعد الحدث

7

منهج طوره الجيش الأمريكي كأداة للتعلم من التجارب، ثم انتشر لاحقاً في مجالات الأعمال، وفكرتها: بعد أي نشاط أو مشروع، يجتمع الفريق لمناقشة ما حدث، لماذا حدث، وكيف يمكن أن نؤدي بشكل أفضل في المرات القادمة، والهدف منها: التعلم والتحسين المستمر وليس البحث عن المخطئ.

أسئلة (AAR) الرئيسية:

١. ما الذي كان متوقعاً أن يحدث؟
٢. ما الذي حدث فعلياً؟
٣. ما الذي نجح؟ ولماذا؟
٤. ما الذي لم ينجح؟ ولماذا؟

بعض الممارسات الحديثة تضيف سؤالاً خامساً: (ما الذي ستتعلمه ونطبقه في المرات القادمة؟)

AAR

After Action Review

1

ما الذي كان
متوقعاً أن يحدث؟

ما الذي حدث فعلياً؟

2

3

ما الذي نجح؟
ولماذا؟

ما الذي لم ينجح؟
ولماذا؟

4

AAR

After Action Review

مراجعة ما بعد الحدث

7

خطوات تنفيذ (AAR):

١. **التحضير:** تحديد وقت قصير بعد النشاط مباشرة (كلما كان أقرب كان أفضل).
٢. **الاجتماع:** دعوة جميع المعنيين (بدون لوم أو أحكام).
٣. **النقاش المفتوح:** الإجابة على أسئلة AAR الخمسة.
٤. **التوثيق:** كتابة الدروس المستفادة بوضوح.
٥. **التطبيق:** تحويل الدروس إلى توصيات وخطة للتحسين.

تقييم النتائج والتغذية الراجعة

مخطط جانيت

7



الوحدة الثالثة



أنماط الناس في اتخاذ القرار

الهدف العام

التعرّف على أنماط اتخاذ القرار لدى الأفراد وأثرها في سلوكهم.



ما هو نمطك المفضل في اتخاذ القرار؟؟

مؤشر أنماط الناس في اتخاذ القرار



مؤشر أنماط الناس في اتخاذ القرار

رقم	العبرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
١	أفضل تنفيذ المهام بسرعة دون الحاجة للتفكير العميق أو جمع التفاصيل.					
٢	نادرًا ما أستشير الآخرين قبل اتخاذ قراراتي.					
٣	أعتقد أن طريقتي في العمل غالبًا هي الأفضل، وأتمسك بها.					
٤	أميل إلى اتخاذ القرارات بسرعة دون تردد، حتى في المواقف المعقدة.					
٥	أميل إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل اتخاذ أي قرار.					
٦	أفكر كثيرًا في تفاصيل صغيرة قد لا يلاحظها الآخرون.					
٧	أشعر بالتردد عندما لا تكون الصورة واضحة بشكل كامل.					
٨	أواجه صعوبة في حسم قراراتي عندما تتعدد الخيارات أمامي.					
٩	أحرص دائمًا على استشارة الآخرين قبل اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطًا.					
١٠	أشعر بعدم الثقة في قراراتي إذا لم يؤكد لها أحد من حولي.					
١١	أميل إلى اتخاذ قراراتي بناءً على العاطفة أكثر من التحليل المنطقي.					
١٢	غالبًا ما أغير قراري إذا شعرت أن أحدًا قد لا يوافق عليه أو يختلف معي.					
١٣	غالبًا ما تراودني أفكار متعددة تجعل من الصعب حسم قراري تجاه خيار واحد.					
١٤	لا أشعر بضرورة الالتزام بقرار واضح وثابت في كل موقف.					
١٥	أميل إلى اتخاذ قراراتي بناءً على الحدس أو الشعور الداخلي، وليس على التحليل المنطقي.					
١٦	توصف قراراتي أحيانًا بأنها متقلبة أو غير متوقعة من الآخرين.					

أنماط الناس في اتخاذ القرار

الميل للفعل أكثر من
التأمل والتفكير
والتنظير

النمط
الاندفاعي

النمط
الابتكاري

الأفكار الغير تقليدية
والخروج عن المألوف

التفكير قبل محاولة
القيام بأي شيء

النمط
التفصيلي

النمط
الاتكالي

الاعتماد على آراء
الآخرين

أنماط الناس في اتخاذ القرار

النمط الاندفاعي

- مندفع، لا يتحلى بالصبر، ويحب السرعة في إنجاز المهام.
- يحب العمل بمفرده.
- لديه شعور بأن طريقته هي الأمثل والأفضل.
- لا يتردد في اتخاذ قراراته.
- لا يحب التفاصيل الكثيرة.
- لا يستشير الآخرين.
- متصلب الرأي ولا يحب تغيير رأيه.
- يميل لفرض آرائه على الآخرين ويتوقع منهم الانقياد والاستجابة له.
- يميل للفعل أكثر من التأمل والتفكير والتنظير.
- قد يصفه من حوله بأنه متبلد الشعور تجاه الآخرين.

أنماط الناس في اتخاذ القرار

النمط
التفصيلي

- يحب أن يتعمق في التفاصيل الصغيرة.
- يفكر كثيرا قبل محاولة القيام بأي شيء.
- يستطيع التفكير في عدة أمور في الوقت نفسه.
- يهتم بجمع الكثير من المعلومات من كل المصادر الممكنة.
- يتردد كثيراً في اتخاذ القرار.
- يتحرى الدقة في كل الحقائق.
- حريص جداً على اتباع الأنظمة.
- وغالبا ما يكون مشوش البال ومشغول الفكر.
- قد يصفه من حوله بأنه متردد، وضعيف، ولا يملك الشجاعة في اتخاذ القرار.

أنماط الناس في اتخاذ القرار

النمط الاتكالي

- يتحدث إلى الجميع سواء كانوا من الأسرة أو الأصدقاء أو أصحاب الخبرات للأخذ بآرائهم عند اتخاذ أي قرار.
- يثق بالآخرين ويتوقع الخير من كل الناس.
- يفتقد الثقة في نفسه.
- يتردد كثيراً ويجد صعوبة في اتخاذ القرار.
- يسهل خداعه من الآخرين.
- لو اتخذ قرار فإنه يتخذه ببطء ويكون بعد تفكير متعمق ومتأن.
- غالباً ما تكون قراراته معتمده على العاطفة أو م إملاء من حوله عليه.
- قد يصفه من حوله بأنه عاطفي وخدم.

أنماط الناس في اتخاذ القرار

النمط
الابتكاري

- يمتلك الكثير من الأفكار المبتكرة والمبدعة.
- يتمرد على الأنظمة واللوائح والقوانين.
- لا يحب التقيد، ويغير رأيه كثيراً.
- لا يستطيع اتخاذ قرار محدد.
- يعتقد بأنه ليس من المهم اتخاذ قرار بعينه.
- لا يمكن التنبؤ بردود أفعاله أو تصرفاته.
- شجاع وجريء ومتهور.
- يعتمد على الحدس والتخمين، وصاحب خيارات متعددة.
- قد يصفه من حوله بأنه متقلب وغير حاسم ولا يستقر على رأيه، ولا يفكر في عواقب الأمور.

أنماط الناس في اتخاذ القرار

قواعد عامة لكل الأنماط

- لا يوجد نمط واحد لاتخاذ القرارات، بل لدى كل منا خليط من هذه الأنماط الأربعة.
- كل نمط له إيجابيات وسلبيات تسهم بطريقة ما في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- المهم الوعي بالنمط المفضل في اتخاذ القرار، وتقبله.
- المرونة والوعي بأهمية استخدام الأنماط الأخرى وتنميتها وتوظيفها في السياق المناسب.

الوحدة الرابعة



إدارة الفريق وحل الصراع

الهدف العام

تعزيز مهارات إدارة الفريق والتعامل الفعّال مع الصراعات داخل بيئات العمل.

مفهوم الفريق



مجموعة من الأفراد
يعملون تجاه تحقيق
هدف مشترك

مفهوم العمل الجماعي



يشير العمل الجماعي إلى
انتظام العمل وتنفيذه بواسطة
مجموعات عمل أو عدد من
الأفراد يجمعهم هدف عام
واحد

مزايا العمل الجماعي



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مزايا العمل الجماعي



- متعة أكبر.
- دعم متبادل.
- توفير الوقت «توزيع المهام».
- تبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة.
- الالتزام من الجميع.
- عقول متعددة بدلا من عقل واحد.

مزايا العمل الجماعي



- اكتساب مهارات اجتماعية.
- تخفف من فرص ظهور جماعات عمل (غير رسمية).
- حل المشكلات بطرق أكثر فاعلية.
- تزيد من سهولة الاتصال بين الأعضاء والمشرفين في تنفيذ العمل.
- رفع الجودة.

صفات فريق العمل المتميز



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

صفات فريق العمل المتميز



- غاية مشتركة
- أهداف محفزة
- قيادة واعية
- أدوار ومهام فردية واضحة
- اتصال جيد وفعال
- دعم متبادل
- فريق متكامل
- (تنوع في الشخصيات والمعرفة والمواهب)

مؤشرات الحاجة لبناء فرق العمل



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مؤشرات الحاجة لبناء فرق العمل

ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.

ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، وعدم التركيز على الأهداف

مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.

عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.

عدم وضوح المهام والعلاقات.

مؤشرات الحاجة لبناء فرق العمل

عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.

ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.

عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.

المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.

زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

الكل أكبر من مجموع أجزائه

الفريق الجيد يعطي نتائج أكبر من مجموع أجزائه !!



- $2+2=$
- (فريق متجانس متماسك يشجع بعضهم البعض)
- $2+2=$
- (ليس بفريق ويظهر لديهم التقاعس والصراع والبحث عن المصالح الشخصية)

Ringelmann effect

تأثير رينجيلمان



في تجربة شد الحبل اكتشف العالم (ماكس رينجيلمان) أن ٣ أشخاص يبذلون مجهود يعادل ٢,٥ مجهود شخص واحد ، ويزداد الفارق كلما زاد عدد أفراد الفريق ، حيث يعادل مجهود ٨ أشخاص ٤ مرات مجهود شخص واحد.

Ringelmann effect



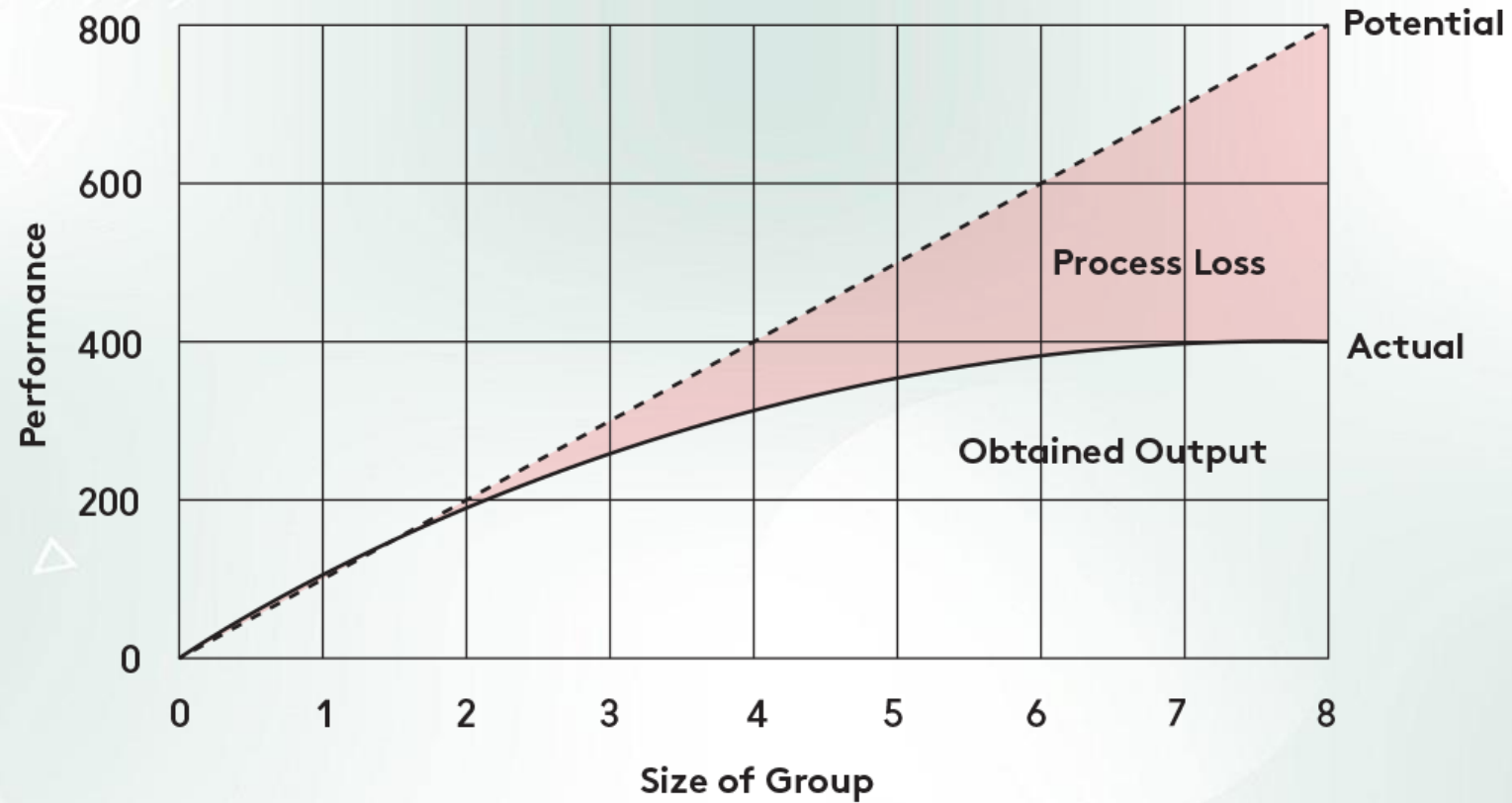
units \ . . One Person

(2 . . units (\ 8 6 Two Person

(3 . . units (2 5 5 Three Person Group

(8 . . units (3 9 2 Eight Person Group

Ringelmann effect



مكونات الفريق



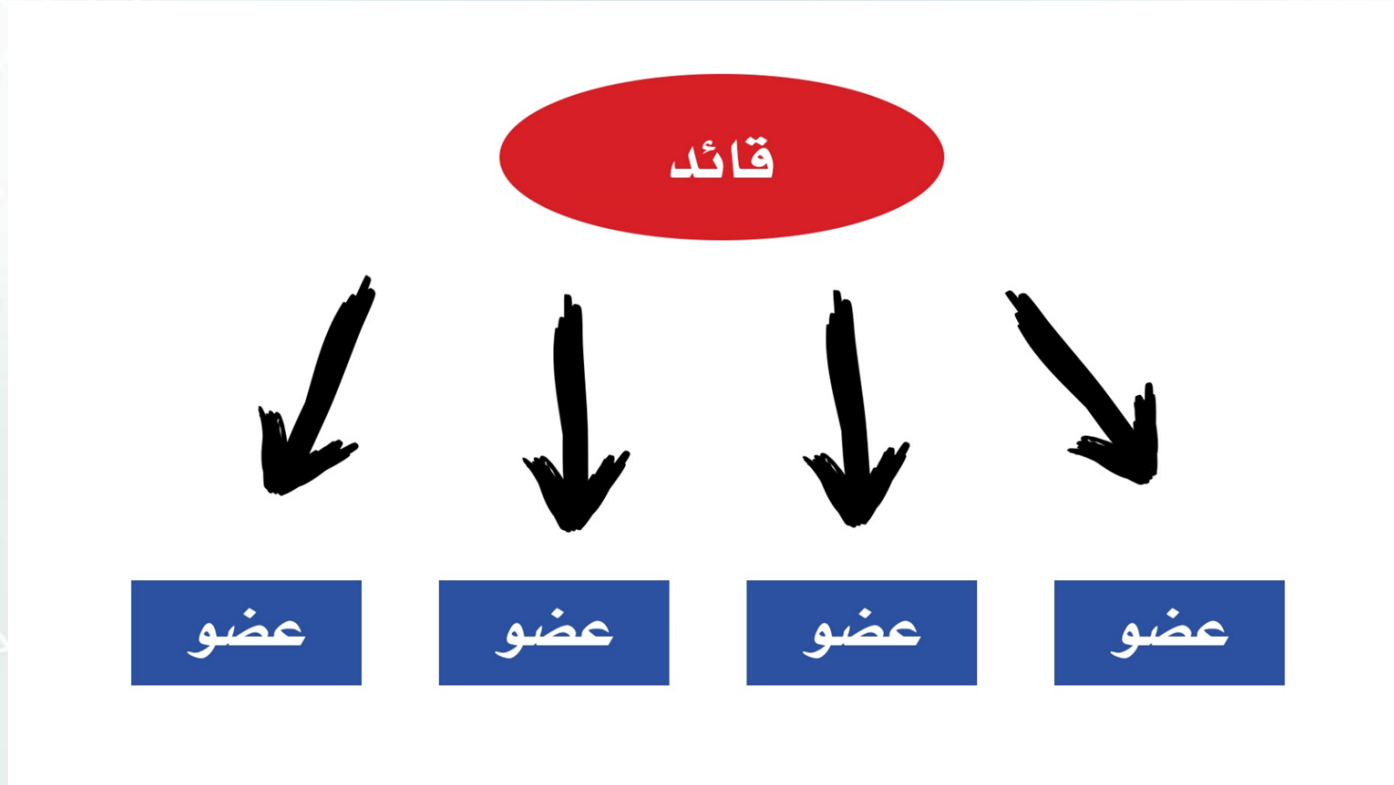
مكونات الفريق الأساسية:

- هدف مشترك
- مجموعة أفراد متعاونين

أنماط القيادة في فرق العمل

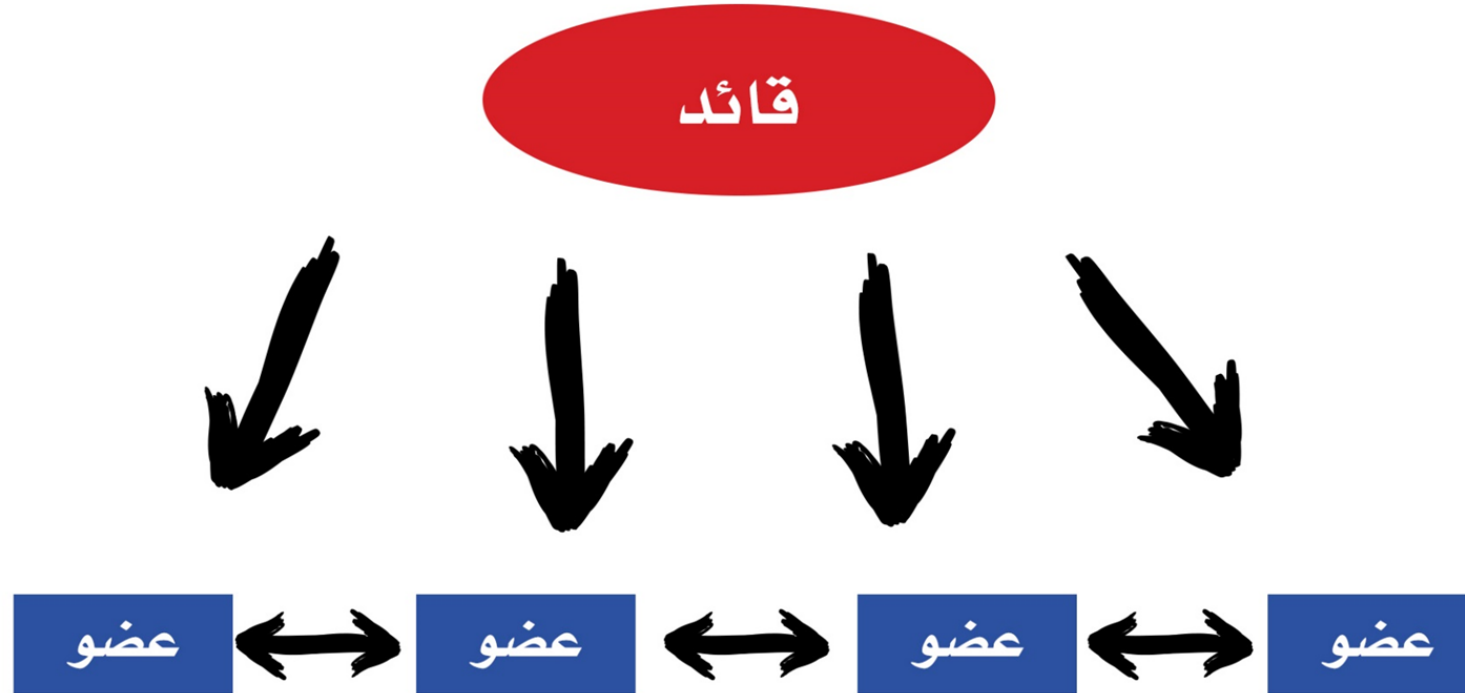


فريق ١



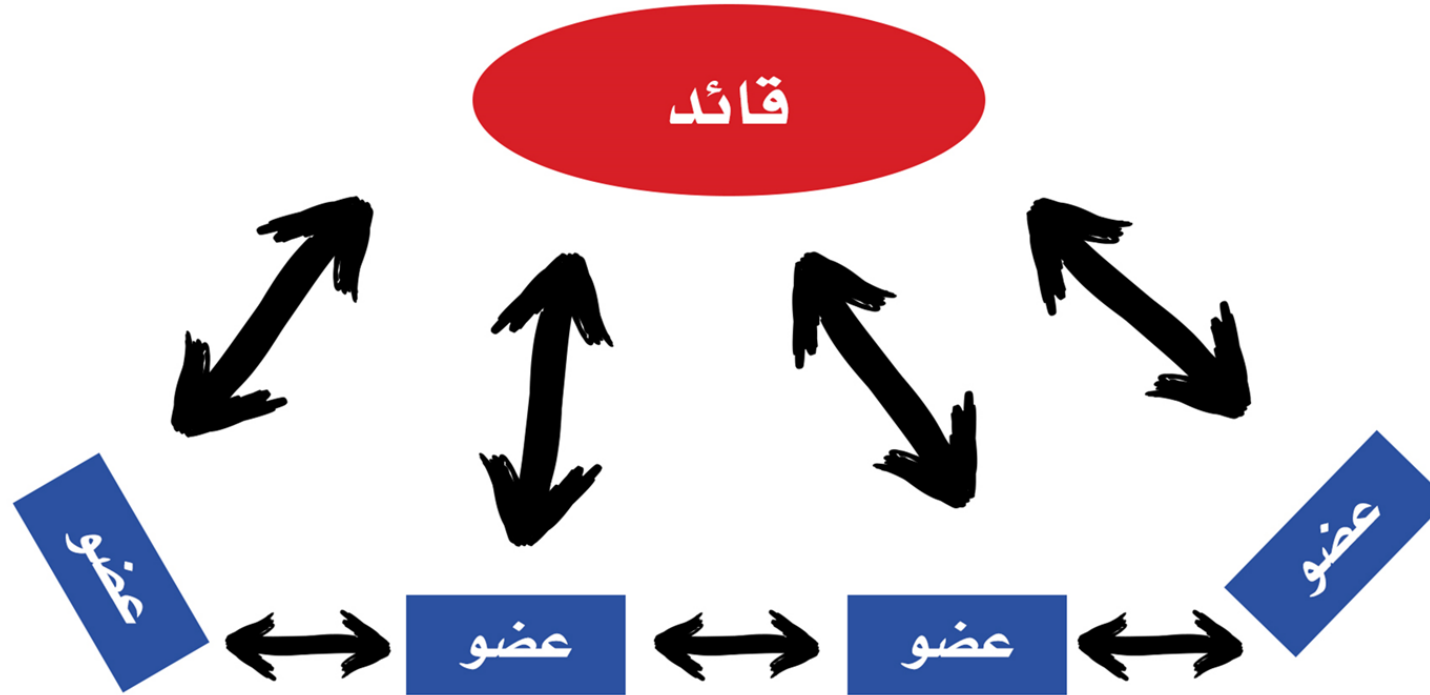
لا يعتبر فريق، بل هم مجموعة أعضاء تحت قيادة زعيم واحد

فريق ٢



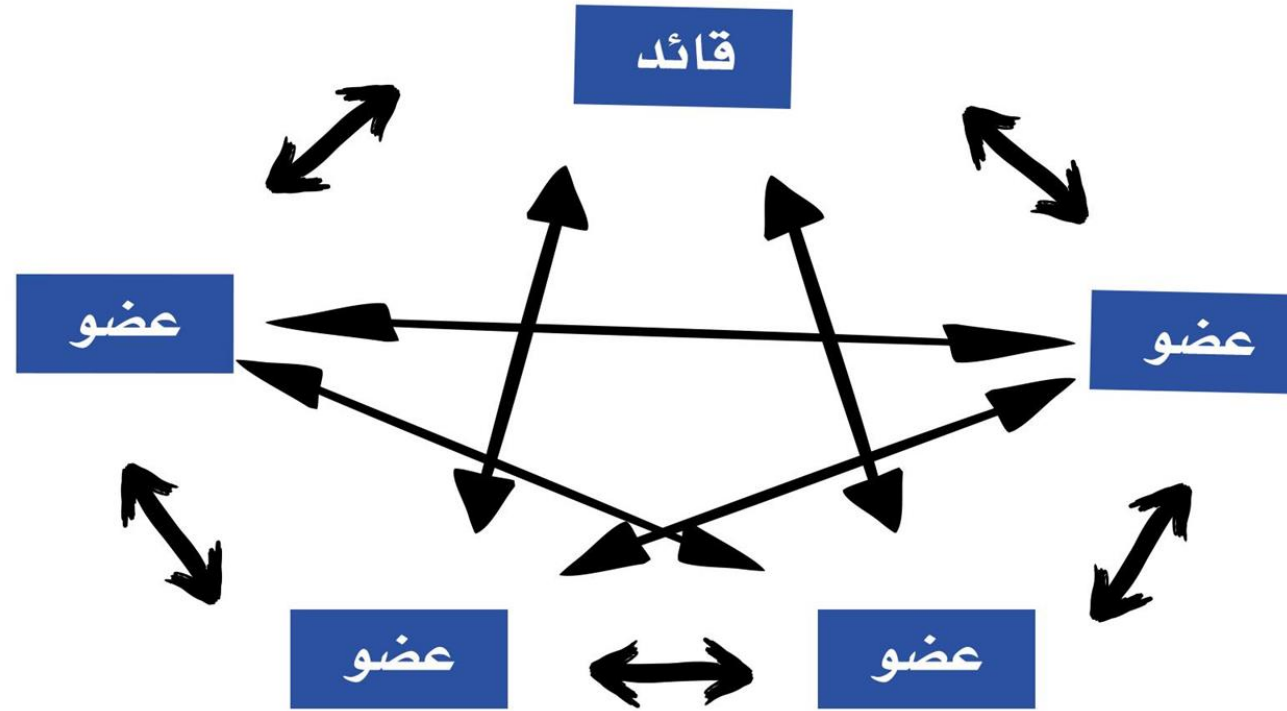
ممکن أن يكون الأعضاء فريق، ولكن القائد منفصل عنهم

فريق ٣



شبه فريق .. تواصل بين قائد الفريق والأعضاء من الاتجاهين

فريق ٤



فريق رائع .. جميع الأعضاء متساوين ويتم تبادل القيادة فيما بينهم

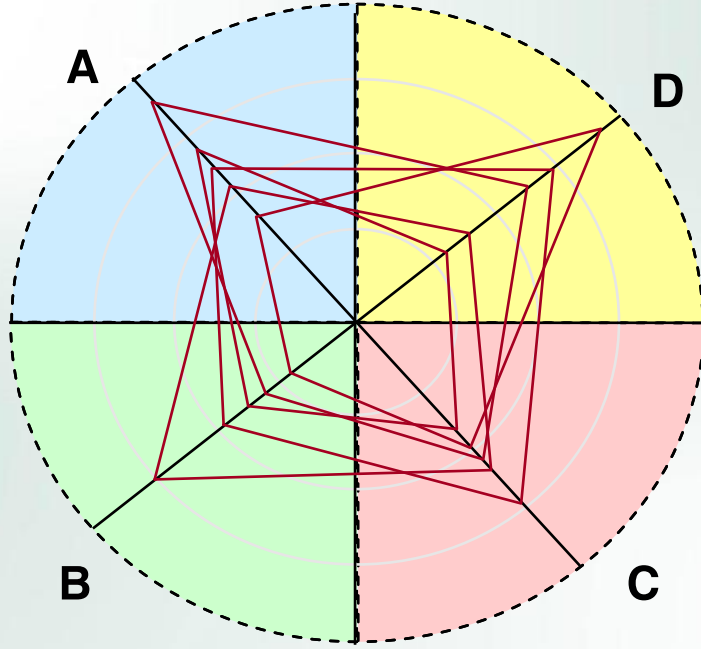
“
العمل الجماعي ببساطة هو ..
القليل من "أنا" والكثير من "نحن"
”

أدوار الفريق

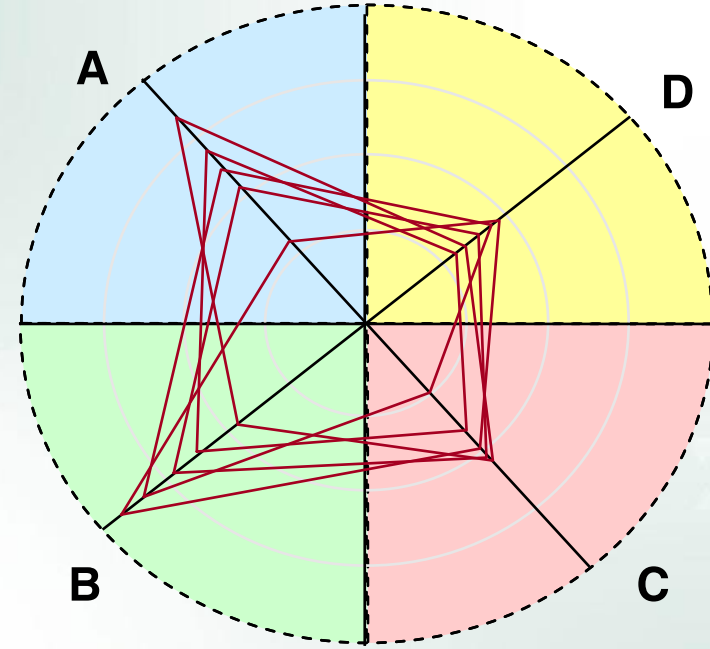
أدوار الفريق

من أجل أن يكون هناك تكاملاً في عمل الفريق فإنهم بحاجة للتأكد من اختيار المزيج الصحيح من الأشخاص من أجل المهمة، ومن أجل نجاح أي فريق عمل يقترح بلين " Belbin " نظرية أدوار الفريق، والتي تؤكد على أهمية تأدية أعضاء الفريق للأدوار التالية:

الفرق المتجانسة



فريق غير متجانس



فريق متجانس

أدوار الفريق

ميرديث بلين



أدوار الفريق

١- الرئيس (المنسق):

هو من يضع جدول العمل، ويوضح الأهداف ويوزع المهام ويتسم بالهدوء والثقة، ومعرفة إمكانيات الأعضاء، ويتحمل مسؤولية تحقيق التوازن للفريق.

٢- المحفز:

يمتاز بالطاقة والحيوية والحماس والروح العالية، ولديه القدرة على تحفيز أعضاء الفريق ويستطيع العمل تحت الضغط.

٣- المبتكر (المبدع):

يقوم بدور توليد الأفكار، ويطور طرقا مبتكرة لحل المشكلات.

أدوار الفريق

٤- المراقب (المقيم):

شخصية تحليلية ناقدة، نزيهة وموضوعية، لكنهم قد يزعجون زملائهم بالفريق من بسبب افتقادهم أحياناً للدبلوماسية في تقديم التغذية الراجعة.

٥- المنفذ:

يعمل بكد لتحويل الأفكار إلى أفعال، وربما يسبب الازعاج لزملائه بالفريق بسبب عدم ميله للحلول الوسط، يمتاز بالدقة والاهتمام بالتفاصيل.

٦- مدير الموارد:

وهو غالباً ما يكون شخصية ماهرة وجذاب، فهو يبحث عن الموارد اللازمة ويستكشف ما ينوي عليه المنافسون.

أدوار الفريق

٧- العضو الاجتماعي:

يمتاز بالدبلوماسية لديه ذكاء اجتماعي عالي، ولديه بديهة حسية، ويساعد على حل أية أمور تتعلق بالعلاقات الشخصية أو علاقات العمل الخاصة بالفريق.

٨- المنجز (المتمم):

شخصية قوية الإرادة وملتزمة، لكنه قد يظهر بأنه حريص بشدة على إنجاز العمل بأي ثمن.

٩- المتخصص:

يمتلك المعرفة والتخصص والمهارة، وهو مستعد لتقديمها لأعضاء الفريق وقت الحاجة، وربما يسبب الازعاج للآخرين، لتركيزه الشديد في مجال تخصصه.

مراحل تطور الفريق

نموذج تكمان

مراحل تطور الفريق

نموذج تكمان



مراحل تطور الفريق

١ - التشكيل

التشكيل

يبدأ أعضاء الفريق في التفاعل مع بعضهم البعض ويحاولون استيعاب المطلوب منهم ويسيطر عليهم الشعور بالإثارة والحماس مع الخوف والالتباس.

التوجيه وتوضيح الأهداف وتوزيع المهام ووضع القواعد والأطر والاستماع للتساؤلات والمخاوف والتعامل معها.

مراحل تطور الفريق

٢- العاصفة

العاصفة

تظهر النزاعات وتطفو الأجندات الشخصية على السطح ويبدأ أعضاء الفريق في محاولة الظهور وإثبات الوجود ويكثر الجدل والسعي لمنصب القيادة.

التكوين

الاستعداد للتعامل مع كل الاحتمالات والتحديات، يجب الحذر هنا في التعامل مع الفريق والسعي لايجاد حلول مرضية لكل الأطراف.

مراحل تطور الفريق

٣- التوافق



يبدأ الفريق بالتوقف عن النزاعات والصراع ويركز الفريق على إيجاد الحلول ويظهر كوحدة متماسكة، ويظهر التعاون وتقبل النقد البناء فيما بينهم.

يتحول دور القائد لدور الداعم، بسبب تطور أداء الفريق ونضجه حيث تظهر الثقة فيما بينهم ويسعى كل واحد منهم لدعم الآخر ويتقبلون النقد فيما بينهم، ويستطيع الفريق حل مشاكله بدون التدخل من أحد.

مراحل تطور الفريق

٤- الأداء



تتعزز الثقة بالنفس فيما بين أفراد الفريق ويقترب الفريق من الوصول للهدف.

يبدأ الفريق بالاستقلالية والاعتماد على النفس ،، كن مستعدا لتقديم الدعم عندما يطلب منك، واترك مساحة كبيرة لهم من الاستقلالية.

مراحل تطور الفريق

٥- الانهاء



يتفكك الفريق بعد إتمام المهمة فيتشارك الأعضاء بالشعور بالراحة في حالة نجاح المهمة أو خيبة الأمل في حالة الفشل.

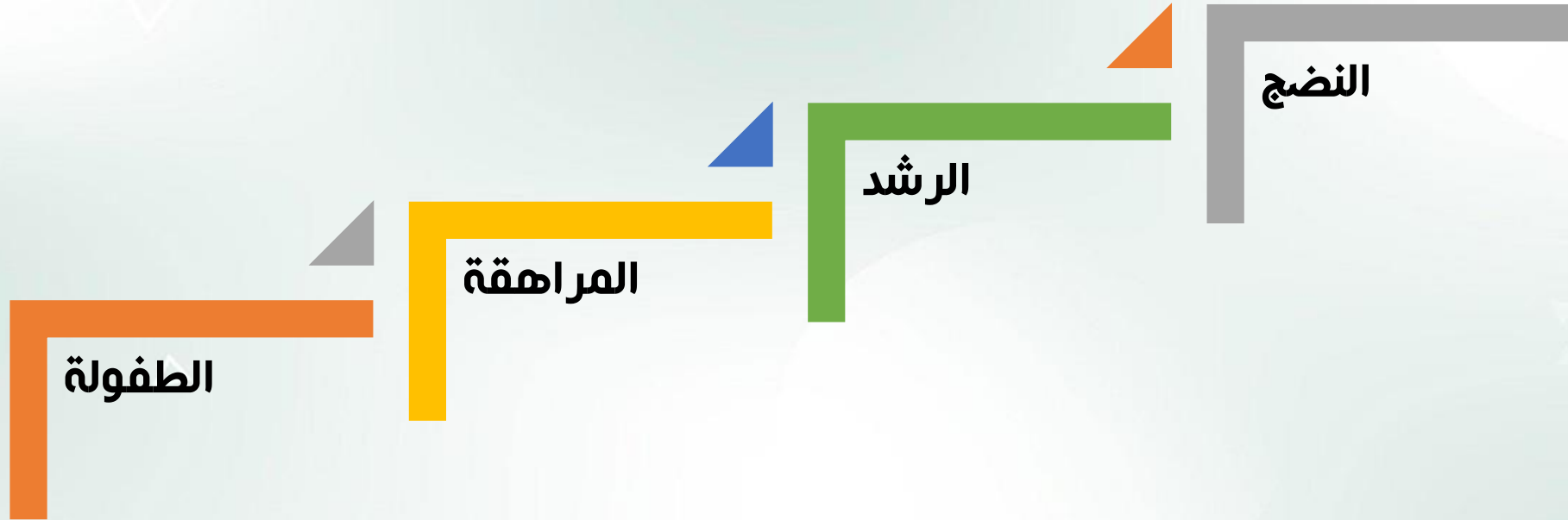
بعد انتهاء المهمة ،، احتف بالنجاح وعبر عن التقدير والامتنان للفريق ، وفي حالة الإخفاق استفد من التجربة وقم بعمل تغذية راجعة للتعرف على جوانب النقص لتفاديها مستقبلا.

مراحل تطور الفريق

نموذج سوزان ويلان

نموذج ويلان المتكامل لتطوير الفريق

قامت سوزان ويلان بالبناء على نموذج تكمان



نموذج ويلان

١ - الطفولة

الطفولة

يعتمد الأعضاء هنا على دعم القائد وتوجيهاته، ويغلب على أفراد الفريق الخوف من الرفض فيسعون لإرضاء القائد والانصياع لتعليماته.

استثمر هذه المرحلة جيدا في التوجيه وإعطاء التعليمات ووضع القوانين واستمع جيدا لتساؤلاتهم، هنا يمكنك رسم خارطة الطريق للفريق.

نموذج ويلان

٢- المراهقة

المراهقة

الطفولة

هنا مرحلة التحدي للقيادة حيث تظهر القيم الخاصة لأفراد المجموعة وتبدأ الأجنات الشخصية لأفراد الفريق بالظهور، وتتكون المجموعات والتحالفات الفرعية.

هنا كن مستعدا لهذه المرحلة جيدا ،، استثمار القيم الشخصية للوصول للقيم المشتركة ،، استمع جيدا للأفراد والفريق، كن متزنا وهادئا وحازما في ردود افعالك.

نموذج ويلان

٣- الرشد

المراقة

الطفولة

الرشد

تتشكل الأدوار وتتضح هوية الفريق ويبدأ الفريق بالاندماج ويركز الأعضاء على الهدف، ويتجاهلون المشاكل الشخصية ويتغلبون عليها.

انسحب من المشهد هنا ،، واترك الفريق يتعامل مع مشاكله وليكن دورك دور المستشار والميسر بدلاً من دور المدير.

نموذج ويلان

٤ - النضج



يتحسن ويتطور الأداء ويفهم أفراد الفريق أدوارهم جيدا ويظهر الحماس عليهم لقرب وصولهم وتحقيقهم للهدف.

هنا تظهر الثقة لدي أفراد الفريق بقدرتهم على التعامل مع التحديات التي تواجههم اترك لهم المساحة لذلك ، راقبهم بود وركز على العلاقات اكثر من تركيزك على العمل.

الوحدة الخامسة



التحفيز للإنتاجية

الهدف العام

تعزيز قدرة المشاركين على تحفيز الذات والآخرين لرفع مستوى الإنتاجية.

الوحدة السادسة



التحفيز للإنتاجية

الهدف العام

تعزيز قدرة المشاركين على تحفيز الذات والآخرين لرفع مستوى الإنتاجية.

الاحتياجات



وجبة واحدة فقط !!!



المزيد من الساندويش



مفهوم التحفيز

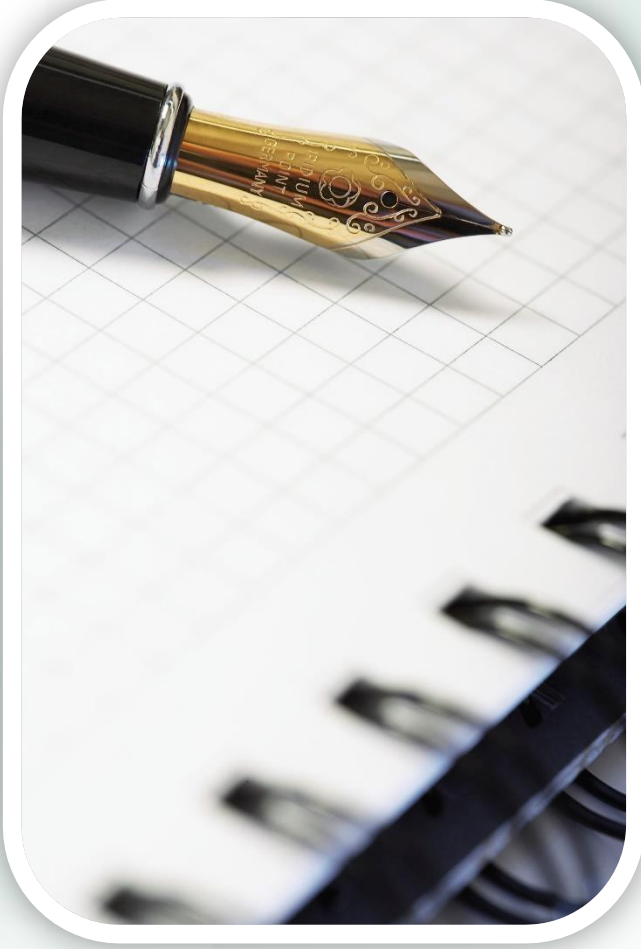


مفهوم التحفيز



العملية التي تشجع وتوجه السلوك.

افتراضات



- السلوك البشري غاية في التعقيد
- يختلف الناس في احتياجاتهم ودوافعهم
- ما احتاجه اليوم ربما استغني عنه غداً
- الهدف المنفرد يحتاج لمجموعة من المحفزات لأجل تحقيقه
- مفعول التحفيز لا يستمر للأبد

من الذي يحتاج للتحفيز؟؟



الفرق بين التوجيه وبين الإرشاد:

يعبر مفهوم التوجيه والإرشاد عن معنى مشترك يتضمن التوعية والمساعدة والتغيير في السلوك نحو الأفضل، ولكن يوجد فرق بين هذين المفهومين يمكن أن نجمله فيما يلي:

١. أن التوجيه أعم وأشمل من الإرشاد، وهو يتضمن عملية الإرشاد.
٢. أن التوجيه يسبق عملية الإرشاد ويمهد لها، في حين يأتي الإرشاد بعد التوجيه ويعتبر الواجهة الختامية لبرنامج التوجيه.
٣. يؤكد التوجيه على النواحي النظرية بينما يهتم الإرشاد بالجزء العملي.
٤. أن الإرشاد في أغلب الأحيان عبارة عن علاقة بين المرشد والمسترشد الذي يأتي إليه طالباً مساعدته، بمعنى انها عملية فردية تشير الى علاقة فرد بفرد في المدرسة او المؤسسة او غير ذلك.

مهم جدا



العلاج لشخص ما ،،،،
سم مميت لشخص آخر
!!!!

الاحتياجات الثلاث

مؤشر قياس الاحتياجات الثلث



تعليمات

- لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.
- اختيارك بناء على واقعك وليس على ما تتمناه.
- لا تتأخر أو تتردد في اختياراتك.
- مصداقيتك تساعدك في الحصول على نتائج أفضل حول تشخيص واقعك.



مؤشر الاحتياجات الثلاث

لديك ثلاث قوائم أ، ب، ج لكل بند من البنود التالية ضع الدرجة:

- (صفر) إذا كان الامر لا ينطبق عليك تماما
- ١ إذا كان الامر ينطبق عليك أحيانا
- ٢ إذا كان الامر ينطبق عليك تماما

ثم قم بجمع الدرجات الخاصة بكل قائمة

مؤشر الاحتياجات الثلاث

القائمة أ

الدرجة	العبرة
١	أحاول جاهدا مساهمة اصدقائي وأسرتي بصورة منتظمة
٢	أحب الجلوس في الأماكن العامة ومراقبة الناس
٣	أشعر أن الطبيعة البشرية ساحرة بلا حدود
٤	أنا معجب بالمتطوعين للأعمال فهم يضحون بالكثير لمساعدة الآخرين
٥	لا يمكنني أن أحترم زميلا يمتهن مشاعر الآخرين
٦	لا أقبل ترقية قد تؤثر على علاقاتي
٧	عندما أفارق الحياة أتمنى أن أعرف أن المقربين مني قد حزنوا علي

المجموع:

مؤشر الاحتياجات الثلاث

القائمة ب

الدرجة	العبرة
١	أشعر بالإثارة عندما أقوم بأداء الأشياء بشكل أفضل من الآخرين
٢	إذا اعتقدت أنني سأفشل في شيء ما فإنني أفقد اهتمامي
٣	أحقق نجاحاً عند العمل في بيئة تنافسية
٤	أقوم بالحديث إلى نفسي لتحفيزها وتحسين أدائها
٥	أهتم بالناجحين في مجالاتهم وأطمح إليهم
٦	أشعر بإثارة حقيقية إذا تألق زميل لي في جانب من حياته
٧	من المهم بالنسبة لي أن أشعر أنني أحسن من نفسي باستمرار

المجموع:

مؤشر الاحتياجات الثلاث

القائمة ج

الدرجة	العبرة
١	أحب أن اجعل الناس يلتفون حول طريقتي في التفكير
٢	أحب أن يذكرني الناس بالتأثير الذي أحدثته في حياتهم
٣	أحياناً اتعمد مخالفة الناس كي أرى رد فعلهم
٤	أشعر بإثارة واستمتاع عندما أكون مسئولاً
٥	في أي تجمع عمل/موقف اجتماعي أود أن يشعر الجميع بوجودي
٦	في الحوار والنقاش أحب أن أكون المسيطر
٧	أحترم الأقوياء واتطلع أن أكون مثلهم

المجموع:

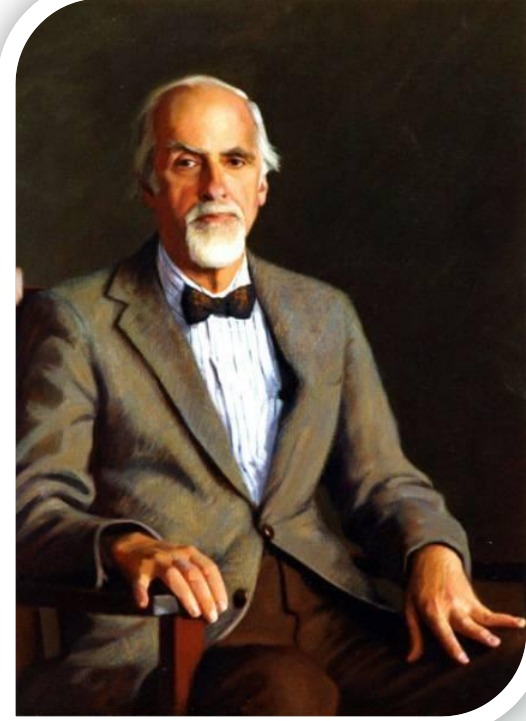
مؤشر الاحتياجات الثلاث

تحليل النتيجة:

هذا الاستبيان يبحث فيما يحفزك ويؤثر فيك ...

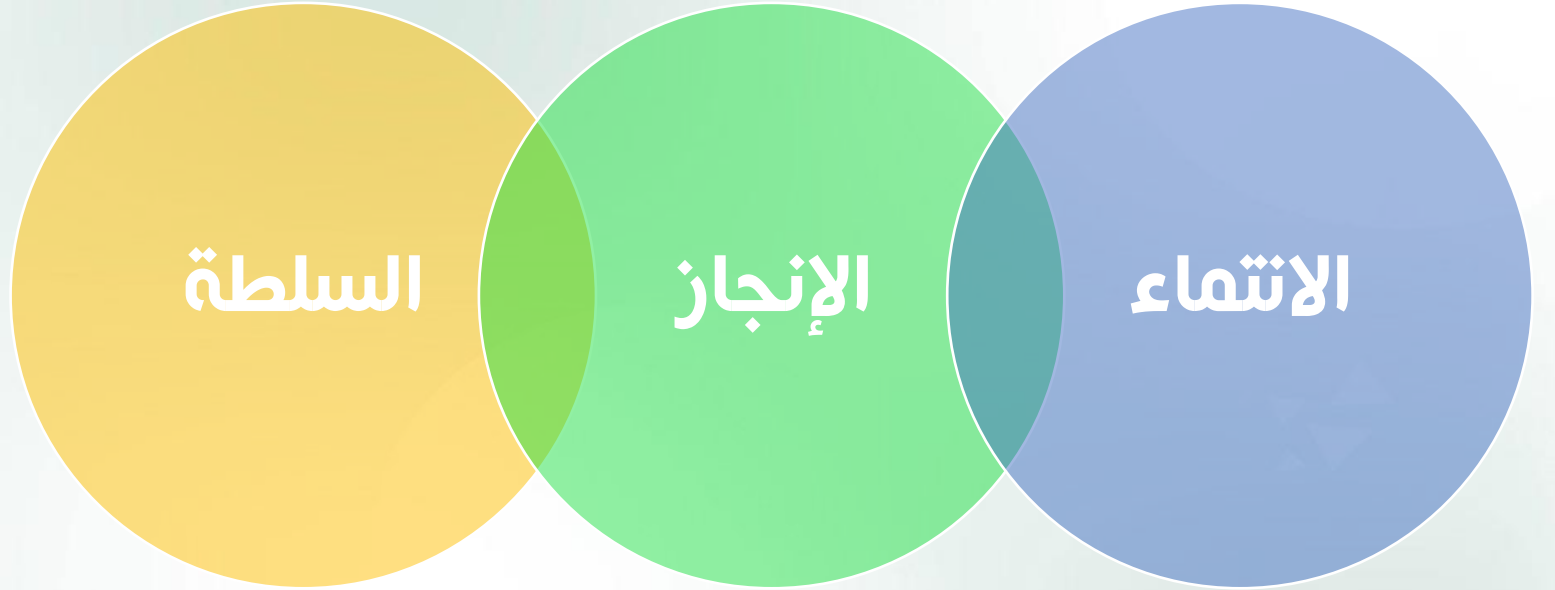
- إذا كانت الدرجة الأعلى للقائمة (أ)
"فأنت محفز بالانتماء"
- إذا كانت الدرجة الأعلى للقائمة (ب)
"فأنت محفز بالإنجاز"
- إذا كانت الدرجة الأعلى للقائمة (ج)
"فأنت محفز بالسلطة"

الدوافع الثلاث



ديفيد ماكليان

١٩٩٨ - ١٩١٧



الدوافع الثلاث



السلطة

- الرغبة في القيادة
- التوجيه
- يسعون للسلطة
- يتوقعون الامتثال والموافقة من الآخرين



الإنجاز

- يفضلون إنهاء المهام
- يتجنبون المواقف عالية ومنخفضة المخاطر
- يميلون لقياس الاداء بشكل مستمر
- الأهم الإنجاز سواء كان فردي أو جماعي



الانتماء

- يسعون وراء تكوين العلاقات
- يشعرون بالحاجة للقبول
- يتوافقون مع رأي الغالبية
- يفضلون العمل مع الجماعة

الدوافع الثلاث

كيف أحفز الآخرين لمهمة من خلال الدوافع الثلاث:



السلطة



الإنجاز



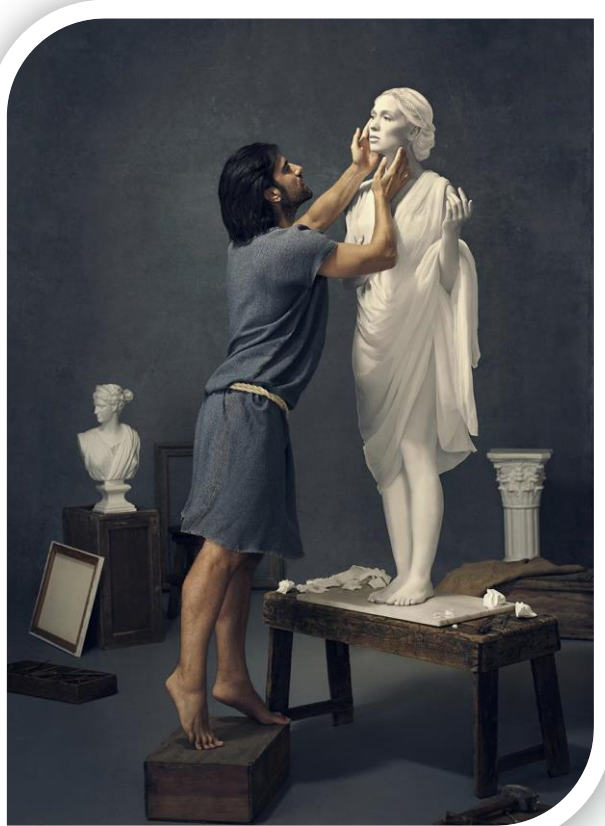
الانتماء

تأثير يجماليون

الثقة المتبادلة

تأثير يجماليون

عندما نقوم بإقناع الناس بقدراتهم
الإيجابية
فأنهم يقومون بأداء أعمالهم بناءً على
هذه الأفكار



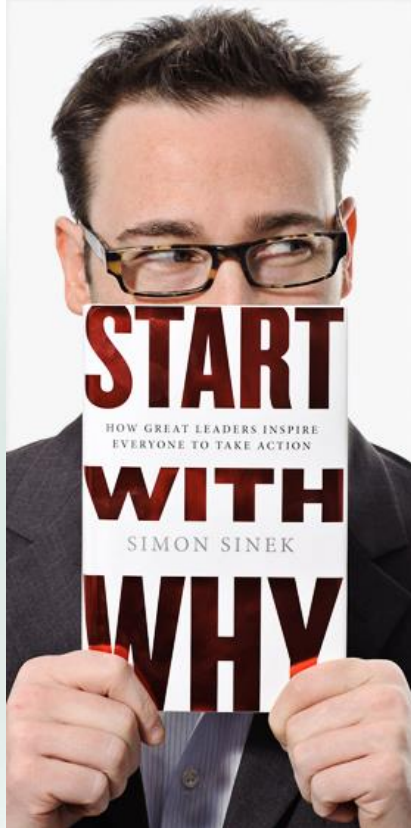
الأهداف

الأهداف



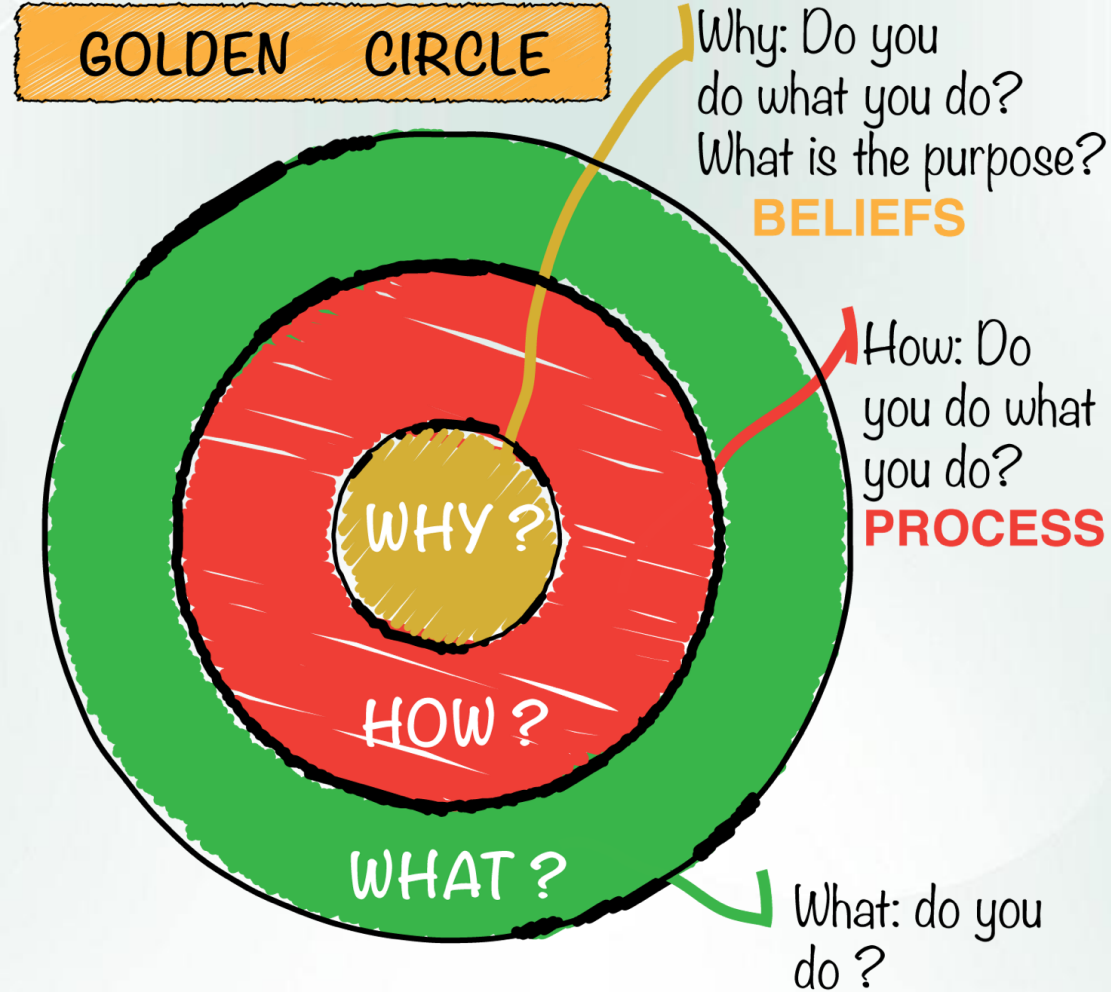
الأهداف قوة محفزة
معظم الناس يستمتعون بالإشباع
المستمد من
تحقيقهم لأهدافهم ..

ابدأ مع لماذا



كيف يلهم القادة العظماء الآخرين؟؟؟

ابدأ مع لماذا



العائد ... الجهد المبذول



العائد العالي، والأهداف ذات المعنى، قوة
محفزة
معظم الناس يستمتعون بالإشباع المستمد من
تحقيقهم لأهدافهم ..

العائد ... الجهد المبذول



العائد ... الجهد المبذول

مهمة مطلوب منك تنفيذها،
ما هي العوائد والمكاسب المتوقعة من قيامك بهذه المهمة، على كلاً من:
(المنظمة، المجموعة، الفرد "أنت")



	العائد على المنظمة	العائد على المجموعة	العائد على الفرد
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			

الاهتمامات الأساسية



(١) الناس

(٢) الأماكن

(٣) الأنشطة

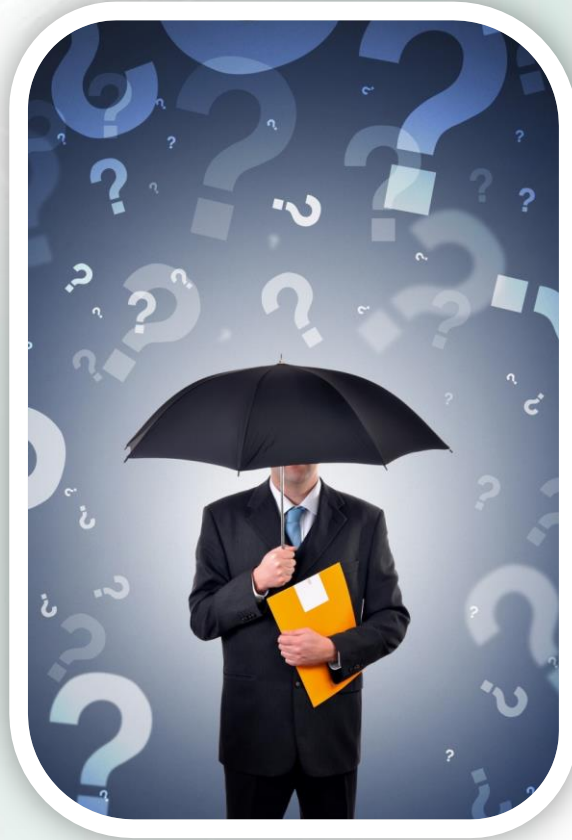
(٤) المعلومات

(٥) الأشياء

الاهتمامات الأساسية

كيف أحفز باستخدام الاهتمامات الأساسية

الاهتمام	الأسلوب والطريقة
الناس	
الأماكن	
الأنشطة	
المعلومات	
الأشياء	



ماذا

تعلمنا؟؟؟



التقييم البعدي



تقييم البرنامج

شكراً